

VISIT...

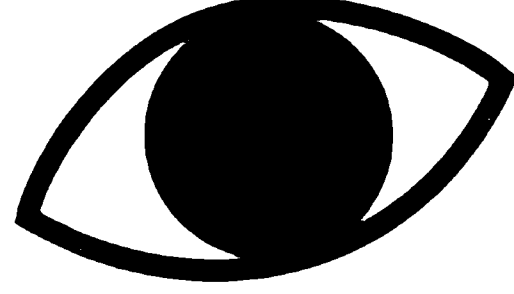
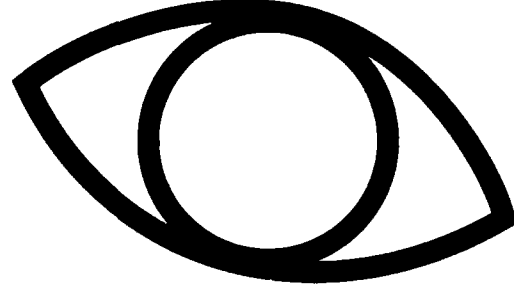
LANZAROTE
Caliente.COM

碁

碁

ГО И ВОСТОЧНАЯ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ

МИУРА ЯСУЮКИ



Go:
An Asian Paradigm
for
Business Strategy

Yasuyuki Miura

Ishi Press, Inc.
Tokyo, San Francisco, Amsterdam
1995

Го и восточная бизнес-стратегия

Ясуюки Миура



«София»
2005

УДК 794
ББК 75.58
М68

*Перевод с английского
А. Науменко и А. Степанова*

Миура Я.

М68 Го и восточная бизнес-стратегия/ Ясуюки Миура; пер. с англ.
А Науменко, А Степанова. — М.: ООО Издательский дом «София»,
2005. — 416 с.
ISBN 5-9550-0711-3

Игра Го — одна из глубочайших мистерий японской традиции.

Ее обворожительность — в откровенности духовной борьбы соперников.

Доска для Го — это модель Вселенной.

Это мост, по которому можно попасть из мира Игры в мир Реальности и наоборот.

Автор книги — Ясуюки Миура, самурай бизнеса. Директор по маркетингу компании «Japan Airlines» и исполнительный директор сети отелей «Nikko». Мастер игры Го.

Соотнеся свой деловой опыт и философию Го, Миура-сэнсэй показывает, как эта древнейшая игра может заложить основы нового миропонимания и развить стратегическое видение.

Первая книга по игре Го на русском языке, предназначенная для широкого круга читателей.

УДК 794
ББК 75.58

*Все права защищены. Любая перепечатка настоящего
произведения или любой его части без разрешения издателя
является нарушением авторских прав и преследуется по закону*

© Yasuyuki Miura, 1995

© А. Науменко, А. Степанов, перевод, 2004

© И. Гришин, проект серии, 2004

© А. Ольшванг, художник, 2004

© И. Коротеев, диаграммы, 2004

© С. Павлов, редакция японских терминов
Го, 2004

© А. Степанов, общая редакция, 2004

© Издательство «София», 2005

© ООО Издательский дом «София», 2005

ISBN 5-9550-0711-3

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Благодарности</i>	7
<i>Предисловие к русскому изданию</i>	9
НАЧАЛО	10
ЗВЕЗДА IX: ПРАВИЛА	19
ЗВЕЗДА VIII: СЁДАН	61
ЗВЕЗДА VII: ЯЗЫК ЖЕСТОВ (СЮДАН)	101
ЗВЕЗДА VI: ДОСКА ДЛЯ ГО	127
ЗВЕЗДА V: ФУСЭКИ	161
ЗВЕЗДА IV: ДЗЁСЭКИ	211
ЗВЕЗДА III: КАМНИ	265
ЗВЕЗДА II: ИГРОКИ	301
ЗВЕЗДА I: СОРЕВНОВАНИЯ	351
ОКОНЧАНИЕ	393
ПРИЛОЖЕНИЕ	
<i>Пример захвата в партии</i>	404
<i>Пример ко-борьбы в партии</i>	402
<i>Определение конца партии: пасование</i>	404
<i>Фора</i>	405
<i>Японские термины Го</i>	407
ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ	411

БЛАГОДАРНОСТИ

Ясуюки Миура. — особый человек. Из плеяды особых людей. Тех, кто создавал «Японское чудо». Тех, кто успел его создать. Эти люди до сих пор живы. Обычные стандарты неприменимы к ним. Они живут по своим собственным законам. Они победили, они имеют на это право. Кажется невероятным, но до них еще можно успеть дотянуться...

Кто он? Игрок в Го? Мастер одной из древнейших игр человечества? Самурай бизнеса? Гений стратегии? Учитель жизни?

На протяжении своей жизни Ясуюки Миура инвестировал миллионы долларов в экономику Японии и США, строил пятизвездочные отели, открывал новые горизонты. Соотнося свой деловой опыт и философию Го, Миура-сэнсэй пришел к выводу, что Го может заложить основу нового подхода к деловой стратегии и миропониманию.

Эта книга — взгляд на мир сквозь призму мудрости бесчисленных поколений восточных мыслителей. Шаг за шагом автор раскрывает перед нами сложный и прекрасный мир Го, незаметно соединяет разрозненные понятия в правила, превращает туманные ассоциации в практические рекомендации... и вот уже построен мост, по которому можно попасть из мира Игры в мир Реальности и обратно. Реальность — в самой терминологии игры: свобода и дыхание, жизнь и смерть, территория и влияние.

Бизнес — это не война. Так считают в Японии — стране, показавшей миру подлинное «экономическое чудо». Бизнес, как и Го, — это гармоничное сосуществование.

Изысканность культуры этой страны покоряет наше воображение, заставляя ходить в японские рестораны, учиться заваривать чай, покупать амуницию для Кэндо и делать множество подобных вещей...

От лица всех русских читателей я благодарю господина Миуру Ясуюки, одного из величайших японских мыслителей современности, за бескорыстный подарок всем русскоязычным читателям — бесплатное право издания его книги на русском языке.

А также за предисловие к первому русскому изданию книги, которое господин Миура специально написал для нас.

Я хочу выразить свое чувство признательности, благодарности и восхищения господину Сакаситы Сатоси, главе Токийского филиала Комитета по публикации книги господина Ясуюки Миуры на русском языке, за блестящее ведение переговоров; Александру Науменко, первому переводчику книги; Олегу Вавилову, сформировавшему концепцию издания; Андрею Степанову за тщательное редактирование книги; Антону Ольшвангу как художнику проекта; Михаилу Саянову за консультации по допечатной подготовке; Игорю Коротееву, создавшему Го-диаграммы; Владимиру Гольцману и Аркадию Богацкому за организационную и техническую помощь; Сергею Павлову за редактирование перечня японских терминов Го и ценные примечания; Михаилу Емельянову за экономические консультации, Илье Ветрову, Дмитрию Коваленину и Алексею Рыбакову за неоценимые советы, Татьяне Гришиной, Наталье Никоновой и Юлии Фроловой за помощь, а также сотрудникам посольства Японии за их бескорыстное участие в этом проекте.

Спасибо! Книге было бы трудно увидеть свет без вашего труда.

Игорь Гришин
<http://weiqi.ru>

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Дорогие читатели!

Мне было чрезвычайно приятно узнать, что благодаря усилиям господина Игоря Гришина перевод моей книги «Го и восточная бизнес-стратегия» будет опубликован в России.

Россия дала миру ряд шахматных чемпионов, таких, как великий Гарри Каспаров. Почему бы вслед за этим не появиться русскому чемпиону мира по Го?

Благодаря самоотверженному труду российских мастеров игры Го, обучающих русских детей этой древнейшей игре, я уверен, что этот знаменательный день уже не за горами.

Я хотел бы обратить внимание русских читателей на тот факт, что моя книга была написана в те дни, когда между США и Японией в разгаре был торговый конфликт. Вследствие этого в ней, возможно, слишком подчеркивается разница между Го и шахматами.

Вкратце я сказал бы, что Го богаче стратегией, чем тактикой, а шахматы более насыщены тактикой, нежели стратегией. Почему?

По моему определению, стратегия — это возможность решать, когда, куда и для чего мы используем наши камни Го или шахматные фигуры. Партия в Го начинается с пустой доски, что предоставляет нам больше стратегической свободы. В противоположность этому шахматные фигуры обладают всеми видами различных талантов, что приводит к более сложным тактическим ходам на доске. Вы согласны?

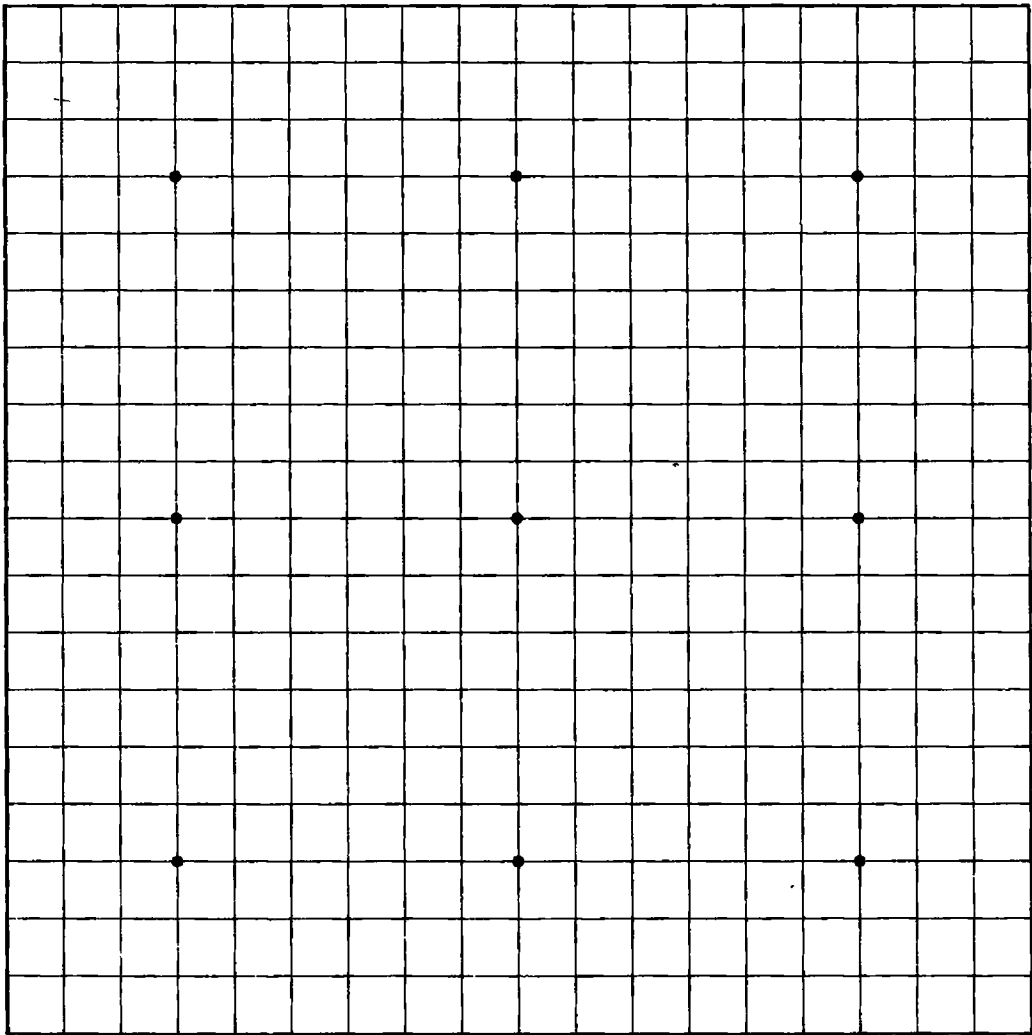
Я искренне надеюсь, что наступит день, когда мы сможем встретиться и обменяться мыслями на эту захватывающую тему.

Искренне ваш,
Ясуюки Миура

Моей семье:

Хисако, Томоюки, Митико и Соноко

НАЧАЛО



«Холодная война окончена. Япония победила».

Сенатор Пол Э. Цонгас провозгласил эту фразу весной 1991 года в брошюре *«Призыв к экономическому вооружению»*, изданной во время его президентской кампании. Военизированные образы, вызываемые этим названием, да и просто подбор слов очень огорчили меня, японского бизнесмена, который жил и работал в Соединенных Штатах с 1984 года. Имел ли он в виду, что теперь Америке нужны экономические ядерные боеголовки и торговые ракеты, нацеленные на Японию и Германию?

В личной жизни сенатор Цонгас выказал величайшее мужество, борясь с раком крови. С одинаковыми мужеством и пониманием сути дела он произносил свои недвусмысленные речи и выступал в дебатах о проблемах американской экономики, предлагая восстановить ее производственную базу с помощью ясной и подробно разработанной экономической политики. Я был разочарован, когда Цонгас выбыл из президентской гонки. Я надеялся, что его вклад в предвыборные обсуждения отодвинет бы Билла Клинтона, его соперника в этой кампании от демократической партии, на середину пути. И все же я озадачен тем, что Цонгас постоянно использовал военную терминологию применительно к торговле и экономике. Откуда столь устойчивый настрой?

Когда летом 1992 года я летел рейсом «Japan Airlines» из Нью-Йорка в Токио, то заметил, что некоторые пассажиры — и японцы,

и американцы — читали *«Восходящее солнце»* Майкла Крайтона. Это меня встревожило.

В семидесятые годы американцы были очарованы романтическим и экзотическим портретом Японии, изображенным в романе Джеймса Клэвелла *«Сёгун»*. А сейчас, в девяностые годы, публика узнает о Японии, якобы наводненной жаждущими прибыли бандитами, из наполненной убийствами и тайными сговорами книги *«Восходящее солнце»*. На первой же странице Крайтон цитирует высказывание Филиппа Сандерса: «Мы вступаем в новый мир, в котором старые правила больше не действуют».

С этим я целиком и полностью согласен. Теперь, когда холодная война окончена, давайте забудем *«Призыв к экономическому вооружению»* Цонгаса и вернемся к *«Прощай, оружие»* Эрнеста Хемингуэя.

К сожалению, затем Крайтон цитирует так называемый японский девиз «Бизнес — это война». Разве это действительно японский девиз? Как японец, имеющий обширные контакты в японской деловой среде, могу вас заверить, что японские бизнесмены гораздо более утонченны в своей концепции делового взаимодействия.

Читая *«Восходящее солнце»*, мне стало любопытно, и я начал подсчитывать, сколько раз Крайтон использовал слово «война» в ходе расследования убийства, связанного с японцами. На 343 страницах он использовал его шесть раз, что не так уж плохо. Однако когда я дошел до послесловия, то совершенно пал духом. Он утверждает: «Японцы изобрели новый вид торговли — враждебную торговлю, торговлю наподобие войны, торговлю, стремящуюся к устранению конкуренции, — которую Америке не удалось понять в течение нескольких десятилетий». Это нелепое утверждение усилило мою тревогу относительно все возрастающего непонимания между Соединенными Штатами и Японией, что побудило меня написать эту книгу.

Почему американцы и японцы не могут понять друг друга? Ответом может стать то, что американцы все еще проводят свою международную политику, исходя из военизированных установок:

они играют в шахматы, тогда как японцы основывают свою стратегию на принципах абсолютно отличной от шахмат настольной игры — Го.

В чем же разница между шахматами и Го?

Шахматы — игра, направленная на нанесение разрушений, тогда как Го — игра, направленная на раздел рынка и гармоничное сосуществование. В шахматах целью является сокрушение противника и «захват» его короля. В Го же оба игрока состязаются в разделе доски. Игрок, который захватывает большую ее часть, побеждает. Оба игрока что-нибудь да получают, и их владения мирно сосуществуют на доске. Изучение Го может показать, как мыслит японский бизнесмен, как он развивает свою деловую стратегию. И наоборот, шахматы отражают то, как мыслят и развивают свою деловую стратегию представители Запада.

Теперь, когда холодная война окончена, сильные мира сего говорят о смене парадигмы, но какой парадигмы? Когда Япония потерпела поражение в 1945 году, японцы были вынуждены переместить свое внимание с войны на экономику, от Сёги (японских шахмат) к Го. Этот переход от военного образца к образцу экономическому стал ключом к успеху Японии в послевоенный период. Теперь, когда холодная война окончена, и у Америки есть возможность совершить такой же переход от шахмат к Го. Если Америке не удастся достичь этого изменения, она может упустить величайший шанс на процветание в грядущем XXI столетии, несмотря на обещанные президентом Клинтоном перемены.

Я лично стал свидетелем краха двух великих империй: японской империи в Маньчжурии и династии Пехлеви в Иране. Японцы основывали свою стратегию на Сёги (японских шахматах), а иранцы — на Шахт-Рандеш (персидских шахматах). Обоих уж нет. Исходя из этих наблюдений, я сделал вывод: если мы будем следовать военным концепциям шахмат или останемся у них в плену, то мы не сможем рассчитывать на что-то лучшее, нежели «холодный мир»; худшей же перспективой будет «горячая экономическая война». Обратясь же к новому подходу на основе игры Го, нации получают необходимые средства для построения процветающего и мирного будущего.

В течение восьми лет я способствовал инвестированию свыше 800 миллионов долларов на восточном и западном побережьях Соединенных Штатов. Я открыл и оборудовал шесть отелей для компании «Japan Airlines», что создало 3000 рабочих мест. В течение этих лет я упорно копил знания о стратегии Го. Итак, моя задача в этой книге двойная: соотнести свой деловой опыт с философией и стратегией Го и показать, как Го может стать основой нового подхода к деловой стратегии, равно как и нового мирового порядка.

ФОЛЬКЛОР

Ранка

Ранка — одно из многочисленных литературных названий Го, означает «сгнившее топориче». Около 500 года до н. э. в гористой местности Китая жил дровосек по имени Ван Чи. Как-то в поисках поленьев для костра он забрел высоко в горы и встретил двух мальчиков, игравших в Го. Так как Ван и сам неплохо играл в Го, он не смог устоять перед искушением понаблюдать за игрой. Мальчики не возражали. Они даже угостили его благоухающей и изысканной пищей, так что он не чувствовал ни голода, ни жажды. Наблюдая за игрой, Ван постепенно погрузился в транс. Когда же он внезапно очнулся, мальчиков уже не было, и Ван решил, что наблюдал за их игрой всего лишь несколько часов. Поднимаясь с земли, он оперся на рукоятку топора, но прогнившая рукоятка сломалась, и он упал. С удивлением он обнаружил в траве проржавевший топор. Дровосек оглянулся. Два мальчика таинственным образом исчезли. Сбитый с толку, Ван побрел обратно в деревню. Но там он никого не узнал. Он сильно испугался, когда увидел, что его дом в руинах, а семья исчезла. В отчаянии Ван Чи спросил у прохожего: «Что случилось с семьей Вана?» Тот человек не знал, но сказал, что слышал древнюю историю. Семь поколений назад предок Ванов отправился в горы и так и не вернулся, вот семья и распалась.

Эта история показывает, что игра Го может слишком увлечь, чтобы позволить себе короткую передышку на длинном пути. Японская поговорка гласит, будто игроки в Го обычно слишком поздно приходят к смертному одру своих родителей. Поскольку звучит это несколько мрачновато, я, несомненно, предпочту китайскую историю Ранка, чтобы выразить ту же самую мысль.

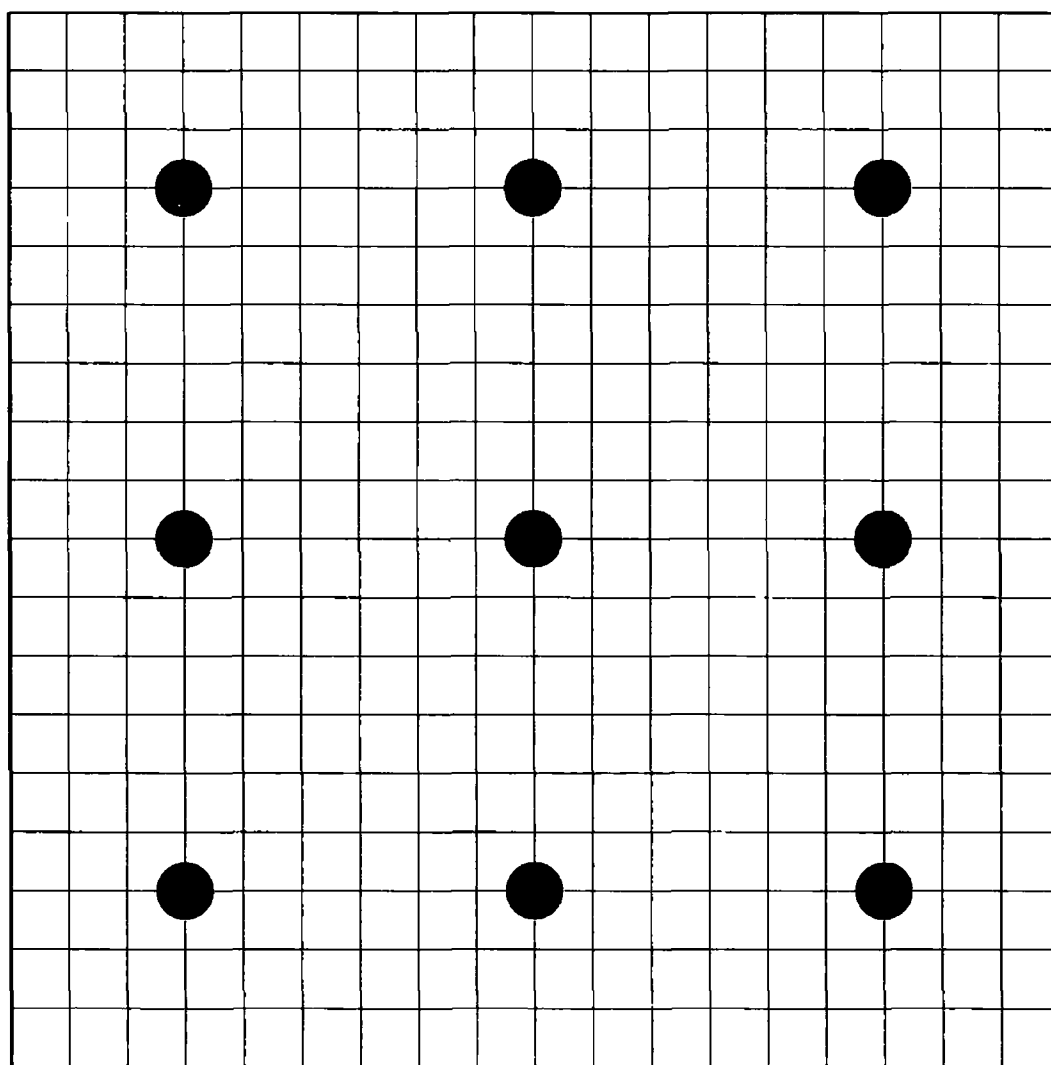
Чань

Существует похожая китайская история под названием *Чань*, что в переводе означает «сидящий в состоянии медитации». Канро, странствующий предсказатель из школы Эки в Древнем Китае, повстречал работающего в поле крестьянского сына и глубоко вздохнул. Мальчик спросил, почему тот вздохнул. «Потому что ты умрешь, не дожив до двадцати лет», — ответил предсказатель. Встревожившись, мальчик побежал домой и рассказал отцу то, что услышал от старика. Отец догнал Канро на дороге и начал умолять о помощи. «Это предписание Небес, — сказал Канро. — Я не могу его изменить». Отчаявшийся отец не мог смириться с этим и не хотел отпускать Канро. И наконец тот, сочувствуя отцу мальчика, смягчился: «Ладно, я, по крайней мере, попробую помочь. Тебе понадобится большой кувшин рисового вина и большой кусок вяленой оленины». Затем Канро научил мальчика, как ему найти двух почтенных старцев, которые будут играть в Го под шелковицей. «Возьми вино и оленину и подавай им. Но не произноси ни слова. Просто наливай вино и нарежь оленину». Старцы были так сконцентрированы и так поглощены игрой, что даже не замечали мальчика, прислуживавшего им. Когда партия закончилась, один из них сказал другому: «Ого, мы выпили его вино и съели его оленину, даже не заметив этого. Теперь нам придется заплатить ему». «Как нам вознаградить тебя?» — спросил другой старец у мальчика. Естественно, мальчик попросил продлить ему жизнь. Сидевший с северной стороны попросил сидевшего с южной передать ему Небесное предписание относительно бедного мальчика. «Оно гласит, что ему отведено только 19 лет», — ответил сидевший с

южной стороны. Северный поменял цифры местами и сказал счастливому мальчику: «Смотри, теперь у тебя 91 год жизни». Одним из двух старцев был Северный полюс, отвечающий за смерть, а другим — Южный полюс, отвечающий за рождение.

Образ сверхчеловеческих существ — бессмертных в даосской традиции, — играющих в Го в состоянии медитации, изолировавших себя от мира обычных смертных, очень сильный и привлекательный. Этот мотив наделяет Го бездонной глубиной и проявляется в азиатском фольклоре в самых разнообразных формах.

ЗВЕЗДА IX: ПРАВИЛА



Новичок начинает играть в Го, получая девять камней форы. Эти камни размещаются на доске в девяти звездных пунктах. По мере того как умение начинающего игрока прогрессирует, фора постепенно уменьшается до одного камня. Структура этой книги отражает процесс обучения Го: на доске есть девять звездных пунктов, а в книге — девять глав. Главы начинаются со Звезды IX и заканчиваются на Звезде I. Когда вы достигнете Звезды I, последней главы, вы будете так же хорошо осведомлены, как игрок первого кю, что почти равно силе мастера.

ПРАВИЛА ГО МИУРЫ—ЛЛОЙДА

Дэвид Ллойд, вице-президент по вопросам персонала отелей «Nikko», постучал в дверь моего офиса ровно в 6 часов вечера. Я вынес из подсобного помещения доску для Го и камни и разместил их на чайном столике. И вот мы сидим друг напротив друга, и между нами доска для Го. Дэвид низко поклонился. Я ответил ему поклоном чуть менее низким.

Дэвид, ирландец по национальности, очень сильно смахивающий на Питера О'Тула, серьезен, скромен и готов научиться играть в Го.

— А теперь скажите мне, каковы правила игры?

Его вопрос застал меня врасплох. Я понял, что никто и никогда не обучал меня правилам Го. У меня дома есть несколько книг по Го, содержащих массу информации относительно стратегии и тактики игры, необходимых для победы, но в действительности я никогда не видал книгу правил.

— Для японца играть в Го столь же естественно, как обезьяне — лазать по деревьям, а рыбе — плавать в океане. Разве им нужны правила для лазания или плавания? Нет! Ими достаточно хорошо управляет инстинкт. В соответствии с буддийской традицией обезьяны, рыбы и люди — все они живые существа, — сказал я Дэвиду.

— Но я христианин, а не рыба и не обезьяна. Даже вы, буддист, не сможете вскарабкаться на дерево без помощи рук или дышать под водой, — запротестовал Дэвид.

— Да, я лазаю и плаваю не настолько хорошо, — согласился я.

— Как вы научились играть в Го? — спросил он.

— Я научился, наблюдая, как мой двоюродный брат играл с моим отцом, когда я был еще ребенком, — ответил я.

Мой кузен был на восемь лет старше меня. Его мать умерла при родах, вскоре после этого умер и его отец. Еще учась в начальной школе, мальчик отправился в длительное, за тысячи миль от Хоккайдо (самый северный из островов Японии), путешествие в Маньчжурию, чтобы жить вместе с нами. В последний месяц, в течение которого Маньчжурия оставалась под контролем Японии, кузен был призван на военную службу в японскую армию. К несчастью, он попал в плен к Красной армии, был отправлен в Сибирь и там умер. Мне хочется верить, что, коротая бесконечные холодные ночи в сибирской тюрьме, пока он не покинул этот мир, он мог играть в Го и Сёги (японские шахматы). Его печальная история похожа на истории сотен тысяч японских юношей, трагически погибших в то тревожное время.

Мой отец играл в Го и Сёги намного лучше кузена и всегда безоговорочно выигрывал у него. Чтобы отомстить, мой кузен настаивал на партии со мной. Обычно он выигрывал. Сегодня я не испытываю никакой обиды на него за эти приставания. Наоборот, я даже благодарен ему за его настойчивость, поскольку он ввел меня в богатые миры Го и Сёги.

— Мне очень жаль, что с ним приключилось такое несчастье, — прервал меня Дэвид, — но в моей семье никто не играет в Го. Должна же быть где-нибудь книга с правилами для меня.

Я почувствовал себя побежденным еще до того, как Дэвид узнал хоть что-то о Го.

— Извините меня, мне нужно сделать кое-какие домашние дела, — сказал я и пригласил его пропустить по стаканчику в наш любимый бар на углу.

На следующий день в японском книжном магазине «Кинокунья» в Рокфеллер-центре я купил две книги. Одной из них была «Энциклопедия Го», в которой Исикура Нобору, профессионал 8-го дана, описал основы Го. Во введении он цитирует писателя Кавабату Ясунари, лауреата Нобелевской премии: «Подобно театру Но или чайной церемонии, Го имеет глубокие корни в мистериях японской традиции». Согласно Исикуре, несмотря на непостижимость Го, в игре только пять основных правил:

1. *Игроки ставят камни на доску по очереди.*
2. *Если вы окружили камни противника, вы должны их снять.*
3. *Побеждает получивший больше территории.*
4. *Есть пункты, занимать которые запрещено.*
5. *Обратное взятие в том же месте запрещено.*

Дэвида это не устраивало.

— Вы что, шутите, неужели это все, что я могу получить?

Он был похож на маленького мальчика, заблудившегося в свой первый школьный день. Предвидя подобный поворот событий, я дал ему вторую книгу, вводный курс Го для учеников японских школ.

— Позвольте, я переведу ее для вас. В ней приводится целых девять правил, — предложил я.

Дэвид выглядел одновременно и успокоившимся, и слегка обиженным. Он выучил четыре дополнительных правила:

1. *Есть два игрока.*
2. *Первый ход делают черные.*
3. *Нельзя передвигать камни, выставленные на доску.*
4. *Можно давать фору.*

— Теперь вы чувствуете себя лучше? — допытывался я.

— Вовсе нет, — сказал он, — но если лишь на основе этого ваши дети могут учиться и играть, то почему бы и мне не попробовать?

Мы попытались отсортировать правила из обеих книг и расположить их в определенной логической последовательности. Это было довольно трудно. Надеясь получить правила Го в том виде, который удобен для представителей Запада, я заглянул в официальный сборник правил Японской ассоциации Го. Он состоял из 10 статей:

1. *Общие положения.*
2. *Игроки.*
3. *Инвентарь.*
4. *Фора.*
5. *Правила выполнения ходов.*
6. *Жизнь, смерть, ничейные пункты и территория.*
7. *Закрывание.*
8. *Споры.*
9. *Матчи.*
10. *Любители.*

Раздел главы «Общие положения», озаглавленный «Концепция», в типично японской неуловимой манере объясняет, что партия Го разыгрывается двумя игроками с использованием доски для Го и камней Го. Фора согласовывается так, чтобы более слабый противник имел равные с более сильным шансы на оспаривание территории. Камни поочередно выставляются на любой из незанятых пунктов, за исключением запрещенных пунктов. Победитель определяется подсчетом территории в конце партии.

Лучше не винить Японскую ассоциацию Го за столь туманное объяснение, потому что это образец типично японского подхода как к игре, так и к бизнесу. Мы предпочитаем гибкие принципы жестким правилам. Как взрослые знают эти неписанные правила наизусть, так и японский шеф-повар не использует записанные рецепты, а дзэнский монах не зависит от языка. Дети изучают родной язык, не прибегая к помощи правил. Только когда они поступят в школу, им придется изучать правила грамматики. Точно так же японские подростки изучают неписанные и невысказанные правила, наблюдая за взрослыми в действии или в медитации. В Японии детям и вправду не нужно учиться играть в Го — они просто знакомятся с игрой.

Для любого японца такого объяснения было бы достаточно. Однако Дэвид был представителем Запада, поэтому передо мной стояла задача четко объяснить, как играть в Го. Я не мог посрамить свою должность вице-президента по вопросам персонала перед лицом его стремления к постижению загадки Востока. Вместе с Дэвидом мы попытались отобрать правила Го и придать им удобную для нас логическую последовательность. Результатом стали «Десять Правил Го Миуры—Ллойда», приводимые ниже.

Правила Го Миуры—Ллойда

1. В Го играют на доске с 19 вертикальными и 19 горизонтальными линиями.
2. Для игры используют 181 черный и 180 белых камней.
3. Играют двое, один — черными камнями, другой — белыми.
4. Черные делают первый ход, затем ходы делаются по очереди.
5. Цель Го — обрести контроль над большей частью незанятых пересечений (территории), чем у противника.
6. Камень захвачен, когда заняты все соседние с ним пересечения.
7. В конце партии захваченные каждым игроком камни выставляются на территорию противника, уменьшая ее.
8. Не разрешается совершать ход, ведущий к повторению позиции.
9. Нельзя совершать самоубийство, то есть нельзя делать ход, лишаящий какую-либо группу игрока последней степени свободы.
10. Игрок может пасовать в любой момент. Пас считается ходом. После двух пасов подряд игра заканчивается.

В апреле 1989 года Японская ассоциация Го после сорокалетних колебаний пересмотрела свой свод правил. Чем был вызван этот пересмотр? Как указано в предисловии к новому своду, его вызвала интернационализация турниров по Го. В предыдущем году внезапно, как грибы после дождя, начали появляться международные турниры: первенство мира по Го на Кубок Fujitsu, турнир по легкому Го фирмы IBM, матч между Японией и Китаем за титул Мэйдзин, матч между

Японией и Китаем за титул Тэнгэн. Комитет по пересмотру правил возглавил Йосикуни Итиро, экс-председатель Бюро политической администрации. Он мудро сосредоточился на той части прежнего свода, которая касалась правил, оставив в покое другие разделы, такие как этикет, инвентарь и фору. Результат оказался поразительно неаппетитным! Из 70 двусмысленных глав прежнего издания они оставили только четырнадцать, зато ясных и четких.

Вот новые четырнадцать правил:

1. *Определение игры.*
2. *Ходы.*
3. *Пункты для ходов.*
4. *Существование камня на доске.*
5. *Снятие.*
6. *Ко.*
7. *Жизнь и смерть.*
8. *Территория.*
9. *Конец партии.*
10. *Определение результата.*
11. *Сдача партии.*
12. *Без результата.*
13. *Оба игрока проиграли.*
14. *Поражение.*

Пошли ли наши с Дэвидом усилия по созданию собственных правил прахом? Вовсе нет. Правила Японской ассоциации Го были написаны не для новичков, а для тех, кто уже хорошо разбирается в этой игре, и для того, чтобы создать четкий свод правил во избежание недоразумений в турнирах. Мы же считаем, что для новичков наши десять правил будут самыми легкими для усвоения сути игры.

Раздел

Стандартная доска для Го состоит из сетки 19×19 (правило 1), но в Го можно играть на доске с любым количеством линий, не меняя основные правила. Я собираюсь привести здесь партию на доске 9×9 с объяснениями в соответствии с «Правилами Го Миуры—Ллойда».

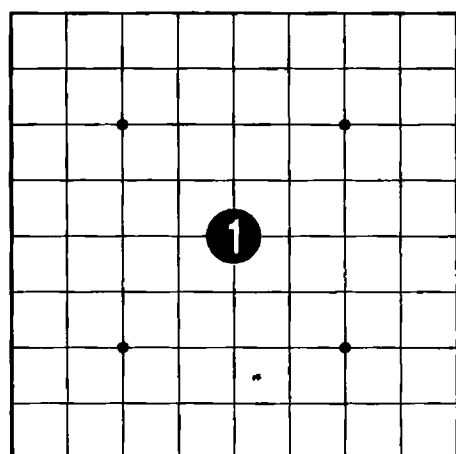


Диаграмма 1

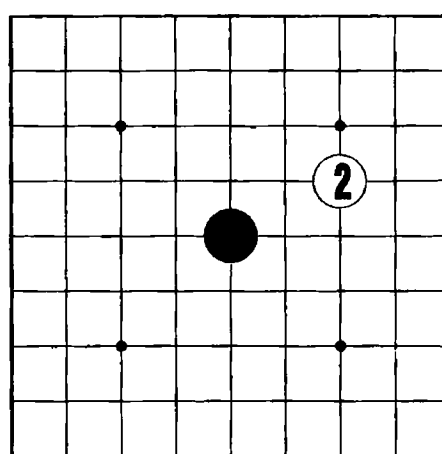


Диаграмма 2

Диаграмма 1. Ход черных 1

В соответствии с правилом 4 черные делают первый ход. В этой партии они разместили первый из своих 181 камня (правило 2) на центральную точку доски.

Диаграмма. 2. Ход белых 2

Правило 3 указывает, что в игре должны быть два игрока. Теперь очередь хода переходит к белым, и они делают свой ход в пункт 2 (также правило 4).

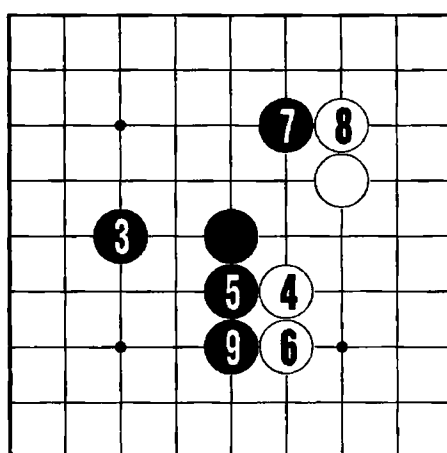


Диаграмма 3

Диаграмма 3. Ходы 3–9

После того как черные сыграли в 3, белые сыграли в 4, намечая территорию по правой стороне доски. Черные блокируют ходом 5 и затем распространяются в точку 7, намечая свою территорию по левой стороне. В ответ белые продлеваются ходом 6, а затем блокируют ходом 8, упрочняя свою территорию на правой стороне. И наконец, черные ходом 9 закрепляют свое влияние на левой стороне доски.

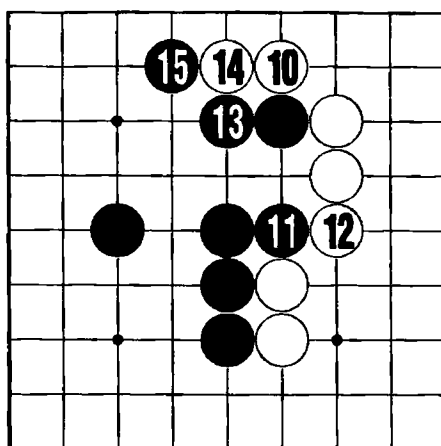


Диаграмма 4

Диаграмма 4. Ходы 10–15

Белые расширяют территорию, которую они обозначили, ходом 10. Черные играют в 11. Белые защищают свою территорию ходом 12. Если бы белые не сыграли в 12, то сюда сыграли бы черные и большая часть территории, намеченной белыми по правой стороне, была бы разрушена.

Ходом 13 черные отвечают на ход белых 10. Ход 14 вновь угрожает прорывом в территорию черных на левой стороне, поэтому черные блокируют ходом 15. Теперь черные контролируют территорию на левой стороне доски, а белые — на правой.

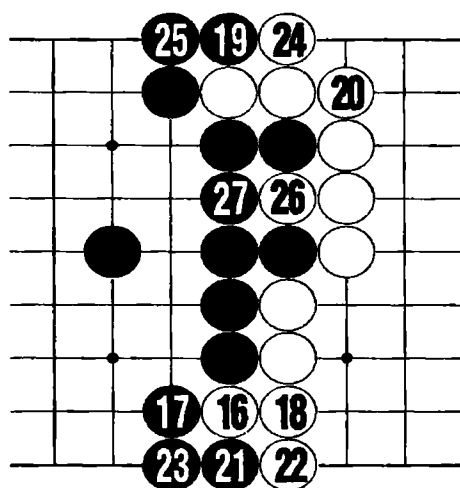


Диаграмма 5

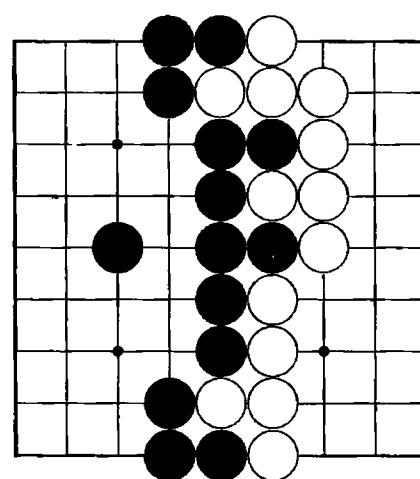


Диаграмма 6

Диаграмма 5. Ходы 16–27

Черные и белые закрывают последние незакрытые границы своих территорий. Когда черные играют 17 и 19, белые должны отвечать ходами 18 и 20. К 27 ходу черных территории обеих сторон полностью определились.

Диаграмма 6. Подсчет результата

Это окончательная позиция. Незанятые пункты по левую сторону от черных камней являются территорией черных. Посчитаем их! Всего 31 пункт, поэтому у черных 31 очко территории.

Свободные поля по правую сторону от белых камней являются территорией белых. Подсчитаем их! Всего 23 пункта, поэтому у белых 23 очка территории. Следовательно, черные в соответствии с правилом 5 выиграли $31 - 23 = 8$ очков.

Особенно важно пятое «Правило Го Миуры—Ллойда». Оно утверждает, что целью игры является захват как можно большей территории (по-японски «дзи»). И соответственно целью бизнеса должно быть обеспечение себе как можно большей доли на рынке, вместо того чтобы пытаться полностью устранить своего соперника или конкуренцию. Такое вот у японцев простое восприятие бизнеса. Краткосрочная прибыль, полученная благодаря захвату нескольких камней противника, может оказаться тактически важной, но способна привести к стратегическому проигрышу партии.

Откуда же пришла эта концепция территории? В японском языке слово «дзи» используется для обозначения территории. Буквально оно означает «земля», «почва» или «пашня». Наши предки преимущественно были крестьянами и обрабатывали рисовые поля. В феодальную эпоху *дзи нуси* (землевладелец) был японским эквивалентом английского землевладельца. Любой самурай, обладавший владениями, приносившими ему более чем 10 000 *коку* (единица измерения веса наподобие английского фунта*) риса, считался *даймё*, господином поместий. Сёгунат Токугава имел 8 000 000 *коку*. Следующим был Маэда с 1 000 000 *коку*. Мой предок, господин Набэсима, был весьма состоятельным — 360 000 *коку*. Даймё распределяли земельные наделы между своими вассальными самураями, измеряя их в *коку*, что выражало стоимость их территории, или *дзи*. Для японца вполне естественно состязаться за территорию (*дзи*) в игре Го или за большую долю на рынке в бизнесе.

* К о к у — мера объема сыпучих тел, 1 коку = 180,39 л. Масса 1 коку риса составляет около 150 кг. Мера, достаточная для пропитания одного человека в течение года. — Прим. ред.

— Кратчайшей законченной партией на доске 19×19, сыгранной между двумя профессионалами, была партия Маэды и Кадзи в 1966 году — она продолжалась 142 хода. Величина выигрыша составила полтора очка. Самая длительная партия продолжалась 411 ходов и была сыграна между Ямабэ и Хосино в 1950 году. Черные победили с разницей в два очка, — проинформировал я Дэвида.

— Откуда вы получили все эти данные? — подозрительно спросил Дэвид.

— Из составленной Накаямой «Книги Го-рекордов Гиннеса», — ответил я.

— Но как можно сделать больше, чем 361 ход? — вполне логично спросил Дэвид.

Тут Дэвид попал в точку. На доске есть всего 361 пересечение. Как же можно сделать больше ходов, чем это число? Это возможно благодаря *ко* и *накадэ*, которые позволяют делать повторные ходы в ту же самую точку. Эти правила я объясню позже. Сейчас важно то, что независимо от числа сделанных ходов хорошая партия Го может быть очень равной по набранным очкам, настолько равной, что часто бывает очень трудно определить победителя до действительного подсчета очков, иногда, для уверенности, проводимого несколько раз подряд. Часто в игровой горячке даже профессионалы делают ошибки и не могут поверить в поражение до тех пор, пока не будет сосчитан каждый камень на доске.

Следовательно, ощущение победы или поражения при игре в Го в корне отлично от этого чувства при игре в Сёги (японские шахматы) или европейские шахматы. Разницу можно понять, сравнив победоносную войну с успешным деловым предприятием. Когда компания «Nissan» согласилась на долю в 30 процентов выпуска автомобилей экономического класса, оставляя компании «Toyota» 40 процентов, эта сделка позволила игре продолжиться; никто еще не получил мата. «Nissan» могла выжить с рыночной долей в 30 процентов и надеялась улучшить или даже поменять соотношение сил в будущем. К тому же игра пока что проходила только в одном углу рыночной доски. Оставалось еще три угла или сферы автомобилестроения, которые предстояло разыграть: машины класса люкс, спортивные, микроавтобусы и пр. Поскольку со временем каждый класс совершенствуется, конкуренция сохраняется. Когда японский рынок был насыщен, эти

компании продолжали искать новые внешние рынки. У них всегда оставалась возможность спросить: «А как насчет реванша в другом углу доски?» «Toyota» и «Nissan» могут быть дружественными конкурентами, нуждающимися друг в друге для продолжения игры и совершенствования. Зрители и потребители всегда приходят в восторг и ужас при виде ожесточенной схватки между автомобилестроителями и аплодируют каждому остроумному ходу — новой модели — покупкой их автомобилей.

Будучи представителем авиакомпаний, я был нацелен на то, чтобы получить долю на рынке, а не на то, чтобы поставить мат. Правилom игры был раздел территорий. После Второй мировой войны правительство Соединенных Штатов защищало политику открытого неба, тогда как британское правительство пыталось сохранить то, что осталось от империи. Компромисс, позволивший обеим сторонам сохранить свое лицо, обсуждался на Бермудах. Они согласились, что самолеты под их флагами будут летать на равных правах с частотой, дозволяемой их транспортными правами. Именно на этом настаивала британская сторона. Со своей стороны американцы настаивали на том, что все тарифы пассажирских авиаперевозок должны быть коммерчески и всесторонне одобрены Международной ассоциацией воздушного транспорта (IATA). IATA является эквивалентом GATT (Генерального соглашения по тарифам и торговле) в воздухе. Результатом явилась комбинация равных прав на поставки и картельных цен. Это были старые добрые времена Бреттон-Вудской системы, когда один американский доллар приравнивался к 360 японским иенам. В мире царили покой и порядок, и мы радовались Pax Americana, миру по-американски.

В соответствии с этим двусторонним правительственным соглашением доля наших перевозок из Японии в любой город мира теоретически могла достигать 50 процентов. Все, что нам было нужно, так это достаточное количество самолетов и пилотов, чего мы могли достичь при помощи лизинга. Ничто не стояло на пути нашего прогресса, ничто, кроме денег. И даже это не было проблемой. Наше правительство и Американский экспортно-импортный банк щедро обеспечивали нас фондами для импортирования самолетов компаний «Boeing» и «Douglas». Формула доходов была простой:

$$\text{общий спрос} \times \text{рыночная доля} \times \text{цена IATA} = \text{доход}$$

Выигрышная стратегия также была простой. Поскольку доля поставок и цена IATA были фиксированными, мы могли беспрепятственно сосредоточиться на конкурентовании в сфере сервиса:

наша рыночная доля = гарантированные 50% × конкурентоспособность

Эту коммерческую сделку в авиабизнесе можно сравнить с игрой в Го. Общий спрос на перевозки между двумя городами является тем, что нужно поделить, точно так же, как и свободная доска для Го. Самолеты, одинаково эффективные и отличающиеся только владельцем и цветом, поочередно запускаются в рейсы в одинаковом соотношении, как в Го поочередно выставляются на доску камни. Основной задачей, как и при игре в Го, является достижение наиболее эффективного использования собственных самолетов. Чтобы получить преимущество, авиакомпания должна перевозить на один процент пассажиров больше, чем указывает точка нулевой прибыли. Поскольку для многих авиакомпаний эта точка довольно высока, прибыль или убыток определяется числом перевозимых пассажиров. Один процент разницы в загрузженности авиакомпании может оказаться столь же решающим, как и одно очко в Го.

В те времена никому и во сне привидеться не могло, что всемогущая компания «Pan Am» исчезнет с мировых небес. Но в 1991 году это, к сожалению, случилось. Экономически полное международное авиасообщество рассматривало их отречение от своих прав как некий американский феномен. Нельзя обвинять международные авиакомпании в предательстве. Они разделили рынок и сосуществовали подобно игрокам Го. Но из-за американской политики дерегуляции «Pan Am» проиграла отечественным американским компаниям, которые вели хищническую шахматную партию.

— Пострадала не только «Pan Am», — вздохнул Дэвид, прежде работавший в компании «Eastern Airlines».

— Свободная конкуренция — закон джунглей, — сказал я.

— Выживают сильнейшие! — ответил он.

— Скажи «прощай» шахматам и «привет» Го, — предложил я.

Жизнь и смерть

Я открыл учебник по Го для школьников, чтобы показать Дэвиду, как могут быть захвачены камни: «Правила Го Миуры—Ллойда» с шестого по десятое.

— Неужели вы это серьезно? Я что, в самом деле должен учиться по этому учебнику? — Теоретически Дэвид принял мой метод обучения, но когда дошло до дела, он почувствовал себя немного уязвленным.

— Поверьте мне, это лучший метод, — заверил я его.

— Покажите мне, как умирают камни, — потребовал Дэвид.

— В Го камни умирают от удушья, — ответил я.

Мы говорили о шестом правиле из «Правил Го Миуры—Ллойда»: «Камень захвачен, когда заняты все соседние с ним пересечения». На шахматном поле боя слабая фигура уничтожается. Однако в джентльменской игре Го никто не пытается наступить противнику на ногу. Вместо этого попытается окружить и захватить ваши камни и будет обращаться с ними как с почетными пленниками. Многие считают, что происхождение Го может быть прослежено вплоть до охотничьей стратегии наших предков: окружать и захватывать любую дичь, ниспосланную природой.

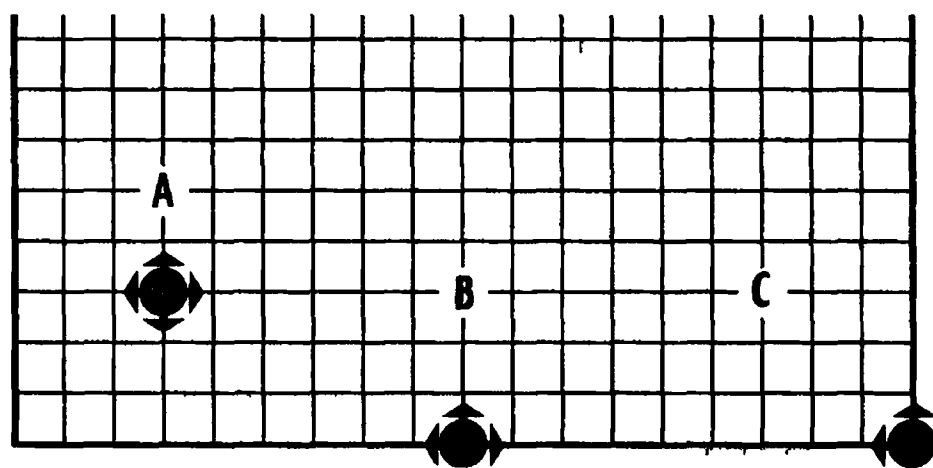


Диаграмма 7

На Диаграмме 7А изображен камень в центре доски; у него четыре пункта дыхания (четыре стрелки, расходящиеся из него к соседним пересечениям), камень на стороне имеет три (Диаграмма 7В), а камень в углу — всего два пункта дыхания (Диаграмма 7С). Другими словами, за камнями в углу нужно следить в оба — противник может вдвое быстрее захватить его. Когда ваш камень расположен на краю доски, он тоже уязвим, так как для его окружения противнику нужны всего три хода.

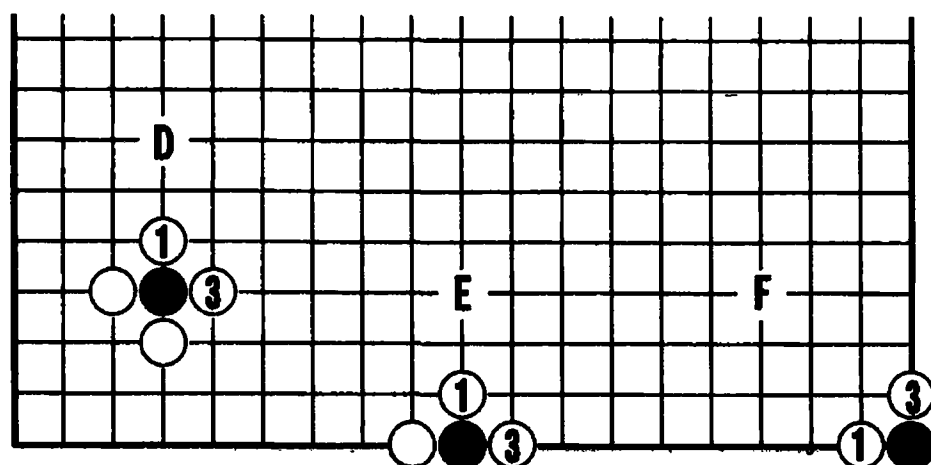


Диаграмма 7

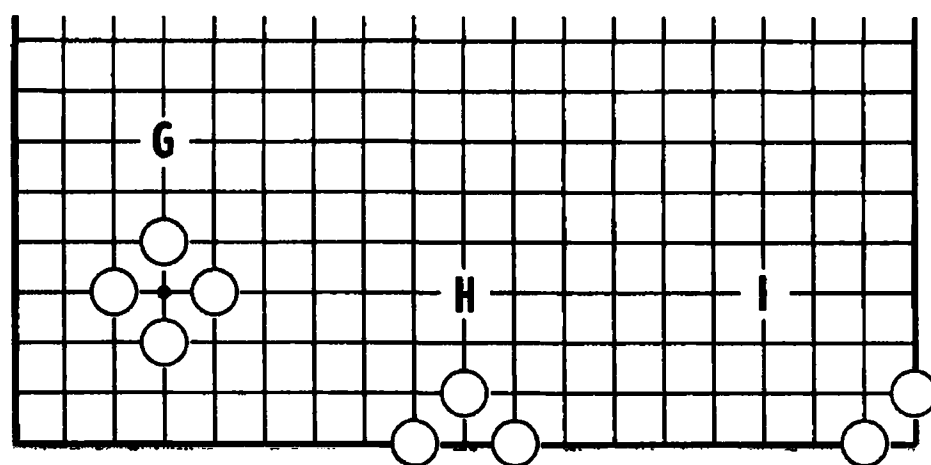


Диаграмма 7

Диаграммы 7D, 7E и 7F показывают, как белые окружают эти три камня. Сначала белые делают ход 1, и у черных остается только один пункт дыхания (степень свободы). В этот момент черный камень находится в положении *атари*, и белые обычно объявляют: «Атари!», предупреждая черных, что их камень находится в опасности окружения. Если черные пренебрегают этим предупреждением и делают ход 2 в другом месте доски, то белые смогут захватить черный камень ходом 3. Результаты этих захватов показаны на *Диаграммах 7G, 7H и 7I*.

— Является ли атари эквивалентом шаха в шахматах? — спросил Дэвид.

Я объяснил, что в шахматах шах вынуждает защищать короля. Если это невозможно, то следующим ходом он будет захвачен — и партия будет окончена. Если же игрок угрожает окружить камень или группу камней, то его противник может свободно выбирать, защищать их или нет. Потеря нескольких камней вовсе не означает проигрыша партии, и игра после этого не заканчивается. В шахматах, например, ферзь — очень важная фигура, но ее проигрыш не

обязательно означает проигрыш партии. Шахматисты иногда говорят «гарде», когда угрожают взять ферзя противника. В Го говорят: «Атари!»

— А можно ли окружить более одного камня? — очень своевременно спросил Дэвид.

— Конечно, — ответил я, — все, что нужно для этого сделать, так это занять все степени свободы группы.

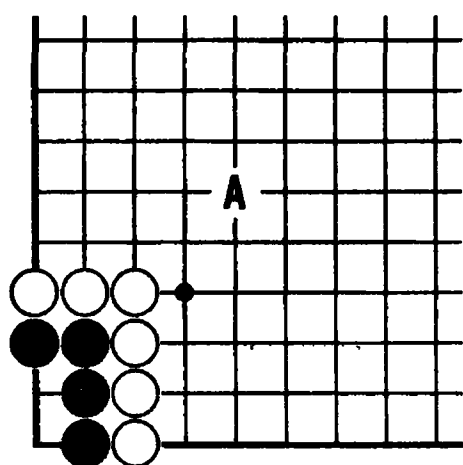


Диаграмма 8А

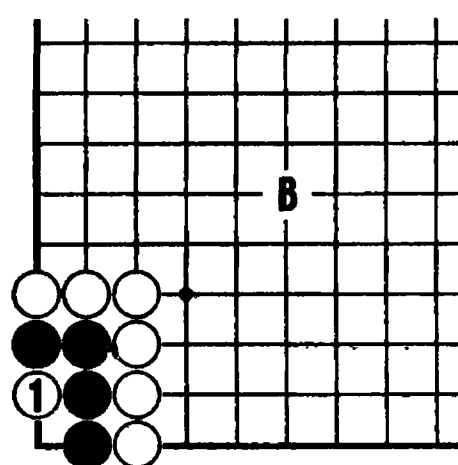


Диаграмма 8В

Диаграмма 8А показывает группу из четырех камней с двумя пунктами дыхания. Этот двухпунктовый глаз может быть сведен на нет. Фокус заключается в том, чтобы пожертвовать один камень, играя внутри (накадэ) двухпунктового глаза группы: ход белых 1 на Диаграмме 8В является накадэ, затем ходом 2 на Диаграмме 8С черные окружают камень белых, после чего ходом 3 (Диаграмма 8D) белые захватывают черную группу, отняв у них последнюю степень свободы. Результат после снятия камней изображен на Диаграмме 8Е.

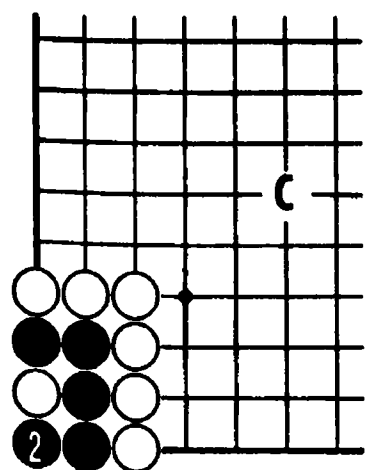


Диаграмма 8С

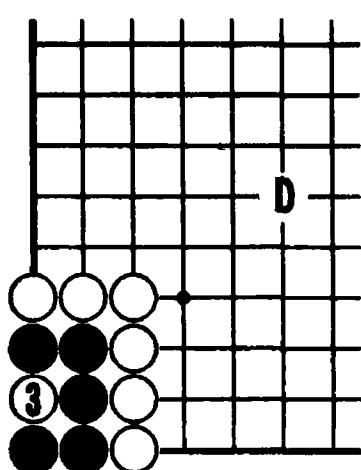


Диаграмма 8D

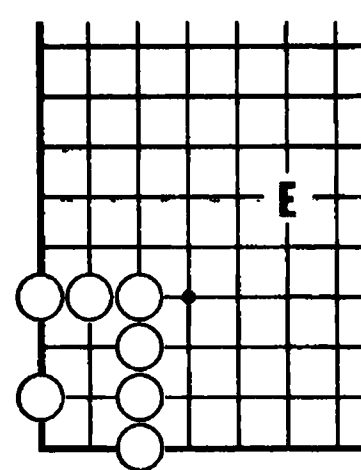


Диаграмма 8Е

Чтобы сохранить группу камней, даже полностью окруженную противником, живой, необходимо обеспечить ей два отдельных глаза, например «а» и «b» на *Диаграмме 9*.

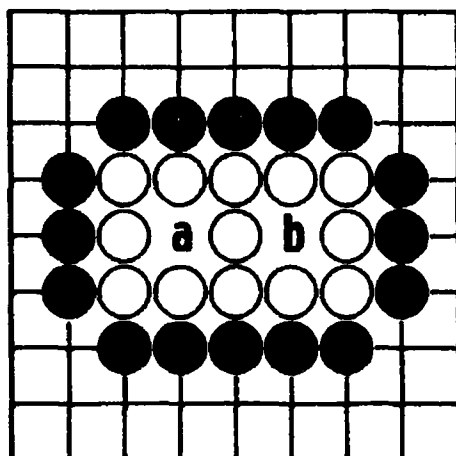


Диаграмма 9

— Они похожи на глаза человека, не правда ли? — обратился я к Дэвиду.

— Хм, а я и не знал, что вы, японцы, дышите глазами! — Дэвид был чрезвычайно доволен своей шуткой.

Да, Дэвид был прав. Чтобы дышать и оставаться живыми, нам нужны ноздри для вдыхания и рот для выдыхания. С научной точки зрения мы не можем спорить с этим существенным фактом. Но можем ли мы победить в игре, следя за носом и ртом противника? Едва ли. Гораздо лучше смотреть в глаза противника, чтобы понять, что он замышляет, ведь глаза — окно разума.

Самоубийство и жертва

Почему камни на *Диаграмме 9* являются живыми? Чтобы понять это, посмотрите на Правило 9 Миуры и Ллойда: «Нельзя совершать самоубийство, то есть нельзя делать ход, лишаящий какую-либо группу игрока последней степени свободы».

Если черные поставят камень в «а», то у него не будет степени свободы, поэтому у него не будет права оставаться на доске. Следовательно, поскольку черные не смогут никогда сыграть в «а» или «b», белые камни всегда будут иметь эти две степени свободы.

Возвратимся к *Диаграмме 8*. Почему белые сыграли в 3? Разве это не самоубийство?

На это можно ответить так: «Можно делать ход, который оставляет группу без степеней свободы, если этим ходом убивается группа противника». Причина в том, что после снятия камней противника у вашей группы появятся степени свободы.

В этом месте я решил объяснить все тонкости самоубийства более детально.

Я показал Дэвиду *Диаграмму 10А* и объяснил, что черным запрещено ходить в точку 1, поскольку это приведет к немедленной гибели черного камня, у которого нет степеней свободы.

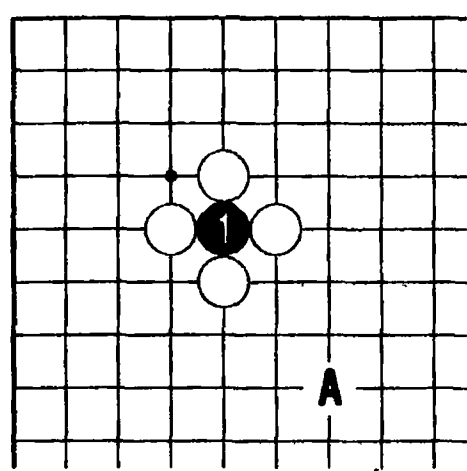


Диаграмма 10А

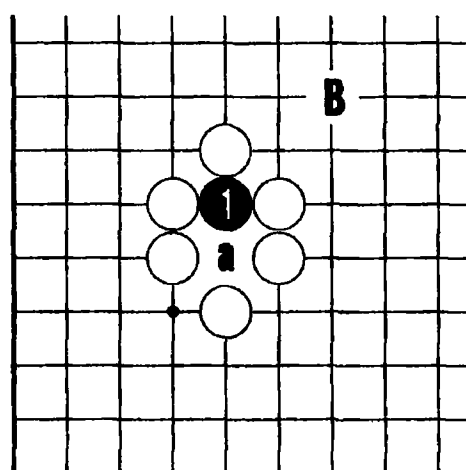


Диаграмма 10В

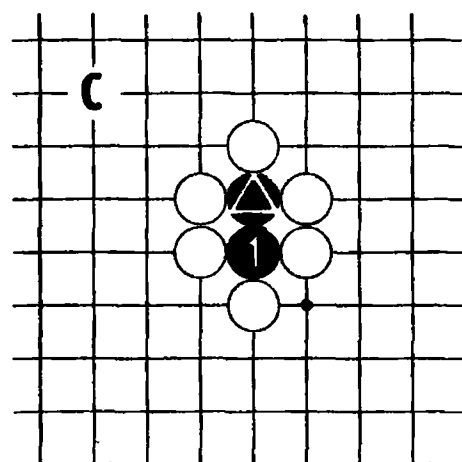


Диаграмма 10С

А как насчет хода черных в 1 на *Диаграмме 10В*? Этот ход находится в шаге от самоубийства, поэтому черные, если пожелают, могут пойти туда. Однако делать этот ход не рекомендуется, так как белые смогут в любой момент убить этот камень ходом в «а». А вот играть в 1 на *Диаграмме 10С* запрещено, так как это приведет к немедленной смерти двух черных камней; этот ход также нарушает правило 8.

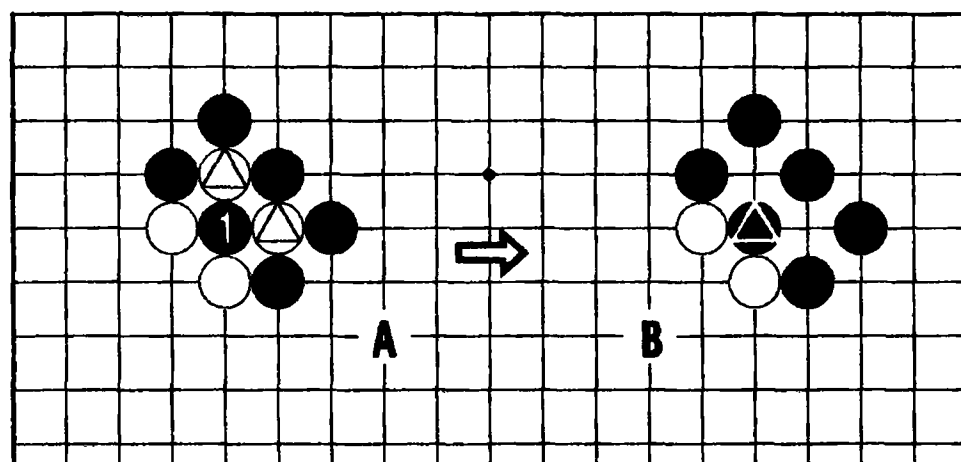


Диаграмма 11

Пусть это вас не обескураживает. Ведь можно делать самоубийственные ходы, убивающие камни противника. *Диаграмма 11А* показывает, как самоубийственным ходом 1 черные убивают два отмеченных белых камня. Этот ход разрешен, поскольку убивающий камень всегда обладает преимуществом перед убиваемым камнем. Результат после снятия камней показан на *Диаграмме 11В*. Ход черных 1 на *Диаграмме 11С* тем же способом убивает два черных камня. Результат после снятия камней показан на *Диаграмме 11D*.

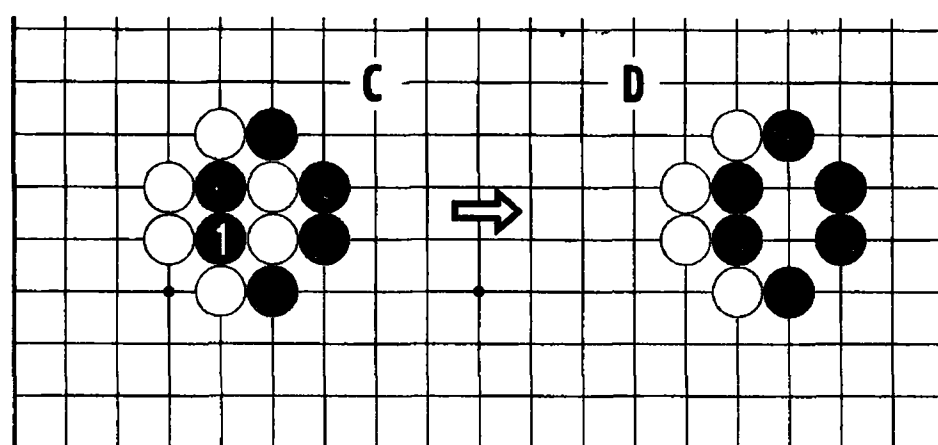


Диаграмма 11

— Поскольку самоубийство не разрешено, то я полагаю, что в Го нет ничего похожего на атаку камикадзе? — Естественно, Дэвиду стало любопытно.

— Разумеется, есть, но только в тех случаях, когда жертва окупается на все 100 процентов.

— Насколько я знаю, предписания японской религии Синто (Путь Бога) весьма отличаются от предписаний Ветхого Завета, а как насчет буддизма? Разве Будда не заповедовал: «не убий»?

Я объяснил, что любой сторонник учения Будды должен следовать пяти заповедям: не убивать живых существ, не говорить легкомысленно, не красть, не прелюбодействовать, не пить вина. Однако в отличие от строгого послушания, требуемого десятью заповедями, мы свободно позволяем себе не во всем придерживаться наших обязанностей. В буддийском понимании мы должны убивать, чтобы есть и чтобы жить. Это печально, но мы должны принять этот жизненный факт. Вегетарианцы лишь немногим лучше мясоедов. Будда просил нас следовать его пяти заповедям по мере сил. Даже если мы не удержимся и убьем зернышко риса, мы знаем, что он не будет настаивать на каре. Каждого из нас попросят

раскаяться и проявлять терпимость к другим людям, также нарушающим заповеди Будды.

— Но ход черных 1 на *Диаграмме 11* не похож на атаку камикадзе. Он больше похож на победоносный первый удар.

Я ожидал подобного вопроса. Я расставил позицию *Диаграммы 12А* и показал ее Дэвиду, попросив его захватить два отмеченных камня. Он изучал позицию несколько минут и согласился:

— Да, ход черных 1 на *Диаграмме 12В* кажется неудачным, поскольку белые с легкостью спасают свои отмеченные камни от опасности.

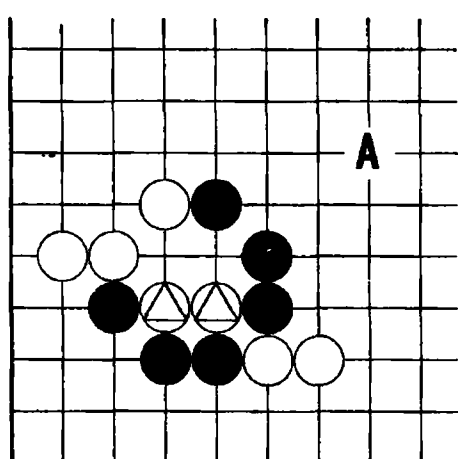


Диаграмма 12А

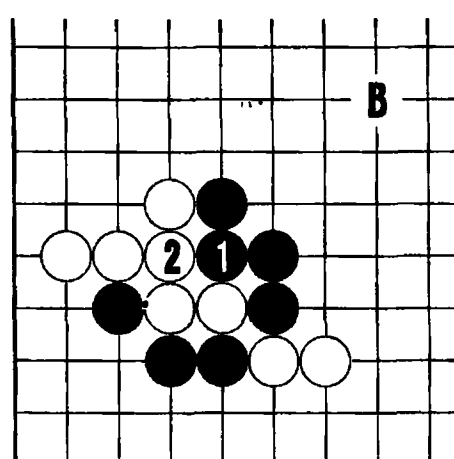


Диаграмма 12В

— Но ход черных 1 с *Диаграммы 12С* — очень эффективная жертва. Даже если белые захватят этот камень ходом 2, три белых камня теперь остались со всего одной степенью свободы, и черные захватят их ходом 3 на *Диаграмме 12D*.

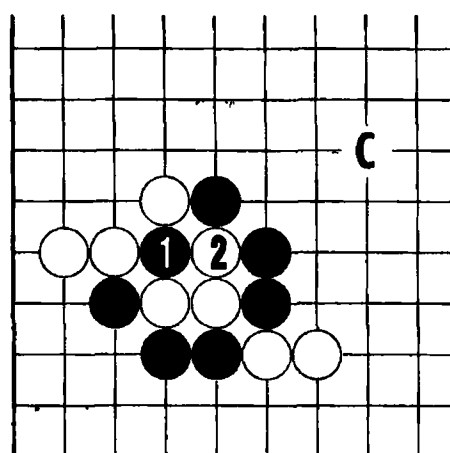


Диаграмма 12С

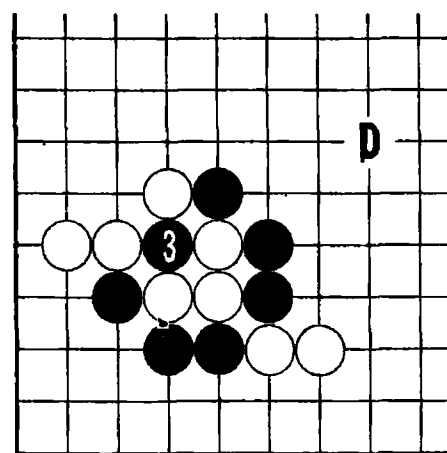


Диаграмма 12D

В первый раз за время нашего урока Дэвид пришел в настоящий восторг.

— Разве ход черных 1 — прекрасный ход? — настаивал я.

— Да, действительно, — согласился Дэвид.

— Мы называем эту комбинацию «защелкой».

Но я не дал ему столь легко отойти от потрясения. Я показал ему *Диаграмму 13А*. Белые выпрыгивают своим отмеченным камнем, пытаясь убежать. Если черные просто сыграют 1 и 3, как на *Диаграмме 13В*, то белые убегут в центр, соединившись ходами 2 и 4. Теперь не только белые убежали, но и три черных камня внизу будут захвачены.

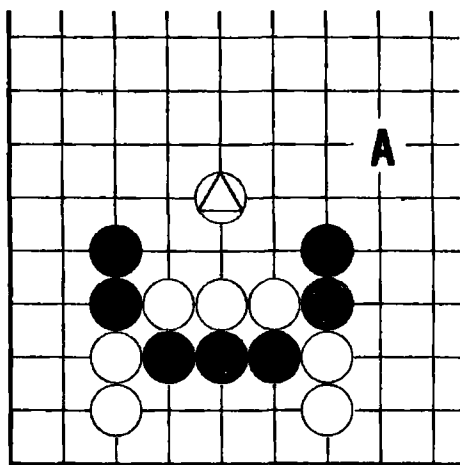


Диаграмма 13А

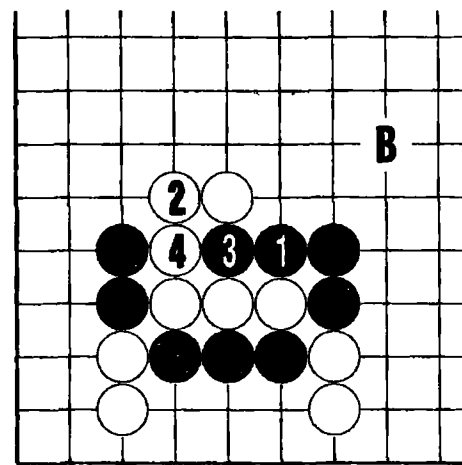


Диаграмма 13В

Ключевым ходом за черных будет протискивание между белыми камнями ходом 1, как на *Диаграмме 13С*. Когда белые дают атари ходом 2, черные отвечают своим атари после хода 3 на *Диаграмме 13D*. А когда белые захватывают камень ходом 4, черные дают еще одно атари ходом 5. А теперь смотрите внимательно. Если белые попробуют защититься от атари, соединяясь справа со своим камнем 4, то они все равно останутся в положении атари, поскольку теперь их единственная степень свободы — пункт «а», поэтому белым придется потерять как минимум пять камней.

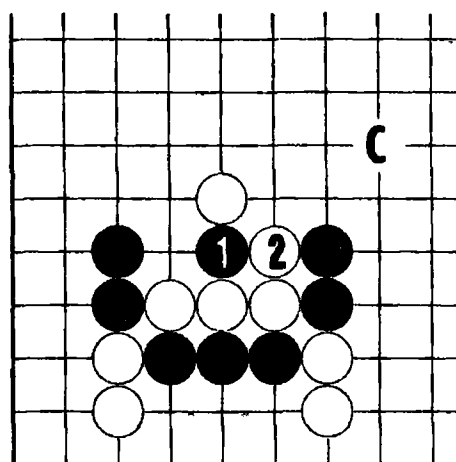


Диаграмма 13С

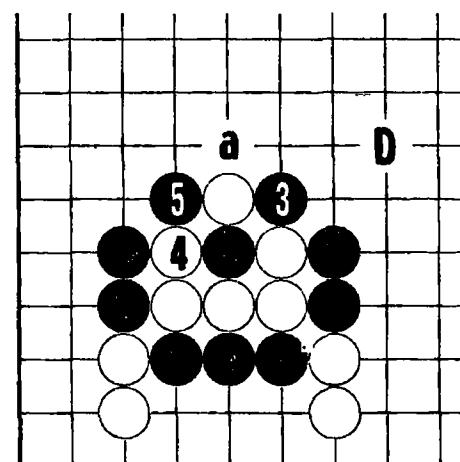


Диаграмма 13D

Это поистине прекрасная последовательность ходов, да и позиция носит прекрасное название — «гнездо журавля».

Эта диаграмма также вызывает в моей памяти пилотов-камикадзе, отчаянно сражавшихся во Второй мировой войне. Многие из них были всего на семь-восемь лет старше меня, и все они хотели отдать свою жизнь на благо Японии. Должно быть, некоторые из них коротали время перед своим последним отчаянным вылетом за доской для Го и, возможно, некоторым в своей последней партии удавалось разгромить «гнездо журавля». Несомненно, эти пилоты находились в позиции, похожей на «защелку», — их тела и их самолеты символизировали камни, жертвуемые в Го. Они верили, что своей смертью обеспечат Японии великое будущее. Я убежден, что их утешала мысль о том, что своим добровольным участием в смертельной атаке камикадзе, этим осмысленным самоубийством, этой жертвой они служат своим семьям, своей стране.

В смертельных миссиях камикадзе принимал участие также и Императорский военный флот. Лейтенант Йосида Мицуру описывает героические и вместе с тем трагические последние часы линкора «Ямато». Йосида был на борту «Ямато» в его последней миссии камикадзе на Окинаве 6 апреля 1945 года в 16.00. «Ямато» имел запас топлива лишь на половину пути и вовсе не имел прикрытия с воздуха. Это было чистой воды самоубийство, столь же патетическое, как последняя попытка динозавров выжить в меняющейся и враждебной среде. «Ямато» затонул в 14.23 на следующий день. Йосиду сбросило в море с серьезным ранением в голову. К счастью, он был спасен противником. И его спасение, и способность воспроизвести события тех дней — все это граничит с чудом. В день принятия Японией условий капитуляции по решению Потсдамской конференции Йосида за один день написал *«Последний миг линкора “Ямато”»*. Ему было всего лишь 22 года, он был лейтенантом разгромленного флота, но его героическая история глубоко поразила разбитые и отчаявшиеся сердца японцев. После выхода в свет окончательного издания в 1952 году (все предыдущие подвергались цензуре) Йосида сосредоточил свои усилия на восстановлении японской экономики. Заняв пост в совете директоров Банка Японии,

он умер в 1979 году в сравнительно молодом возрасте. Йосида стал одним из национальных героев для подрастающего поколения. В конце 136-страничного военного репортажа он задает извечный вопрос:

В открытом океане, в 200 морских милях на северо-запад от Токуносимы, с ревом затонул «Ямато», а его гигантский корпус разорвало на четыре части. Глубина: 430 метров. 3000 тел, утонувшие и потерянные, и поныне там. Что остается сейчас в их сердцах от той катастрофы?

— Вы сказали мне, что Го — игра не военная, а деловая. — Дэвид намекнул мне, что я слишком отвлекся.

— Да, я слишком много говорил о жертвах войны. Но Русско-японская война дала миру Южно-Маньчжурскую железнодорожную компанию, в которой работал мой отец. После поражения Японии во Второй мировой войне нас репатриировали из Маньчжурии в Японию. Мое детство прошло в военные годы, и мне, и моей семье довелось хоронить близких. Я склоняюсь к мысли, что даже в бизнесе кто-то, как Йосида, должен идти на жертвы.

Дэвид любезно увел меня от этой темы.

Большие глаза
и фальшивые глаза

Посмотрите на *Диаграмму 14* и скажите, какие черные группы живые, а какие — мертвые.

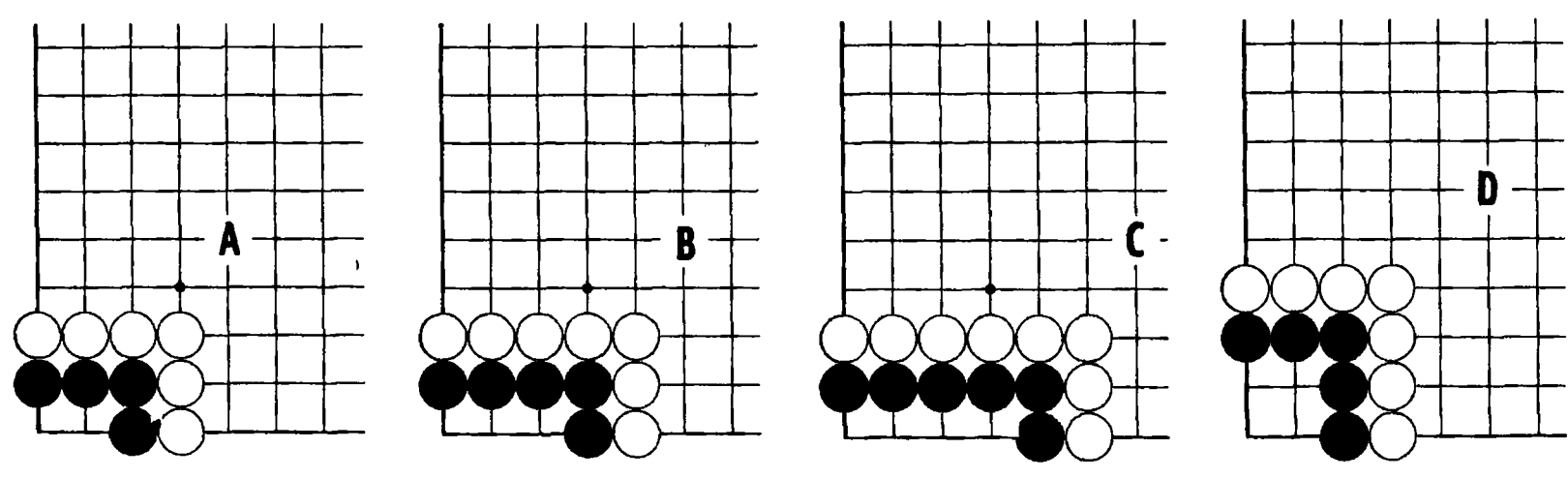


Диаграмма 14А Диаграмма 14В Диаграмма 14С Диаграмма 14D

Диаграмма 14А — в точности такая же, как и *Диаграмма 8А*, и мы уже видели там, что камни черных мертвы. У них есть двухпунктовый большой глаз, но не два настоящих глаза.

А что же на *Диаграмме 14В*, где черные окружают три пункта глазного пространства? Черные могут выжить, если сейчас их ход. Они просто делают ход 1, как на *Диаграмме 15А*, и строят два глаза. С другой стороны, если бы в этой позиции белые смогли бы пойти первыми, то они бы сделали ход 1, как на *Диаграмме 15В*, и черные камни были бы мертвы.

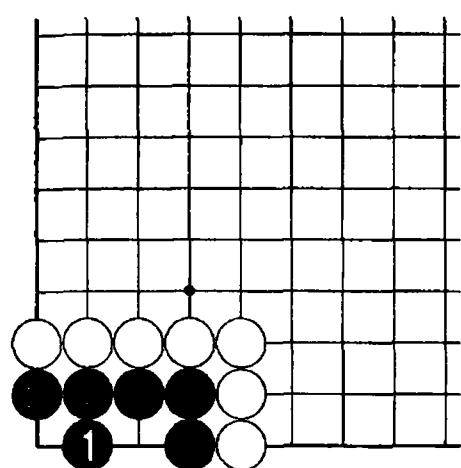


Диаграмма 15А

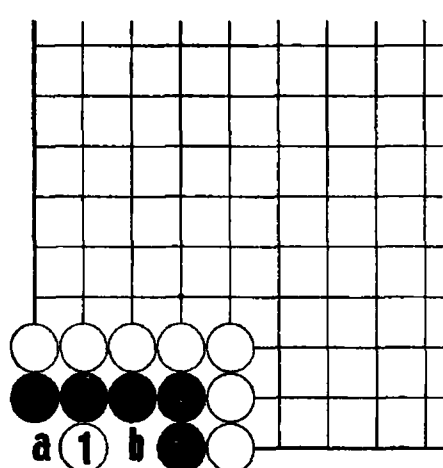


Диаграмма 15В

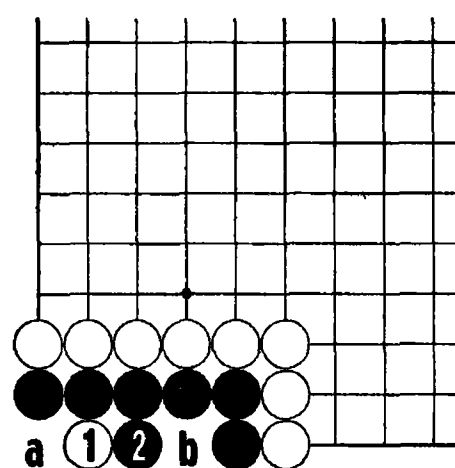


Диаграмма 15С

На *Диаграмме 14С* черные окружают четыре пункта глазного пространства. Они живут, даже если ход белых. Пусть, к примеру, белые играют в 1 на *Диаграмме 15С*, тогда черные ответят ходом 2 и ход белых в «а» или в «b» будет самоубийством. Поэтому черные живут.

Статус черной группы на *Диаграмме 14D*, окружающей квадрат из четырех пунктов, Дэвиду нужно было определить самостоятельно. Мы в качестве подсказки скажем вам, что даже при своем ходе черные умирают. Почему?

Еще одна интересная задачка. На *Диаграмме 16А* изображен ложный глаз. После хода белых в 1 пункт «а» выглядит глазом, но на самом деле этот глаз ложный. Если бы черные смогли пойти в 1 на *Диаграмме 16В*, пункт «а» был бы настоящим глазом. Два глаза в «а» и «b» означали бы, что группа из восьми камней жива. С другой стороны, группа из семи черных камней на *Диаграмме 16А* мертвая, поскольку у нее есть только один настоящий глаз.

А что в *Диаграмме 16С*? Поскольку черные могут сыграть либо в «а», либо в «b», то жизнь их группе гарантирована. Поэтому даже если белые сыграют в 1, черные выживут ходом в 2, как показано на *Диаграмме 16D*.

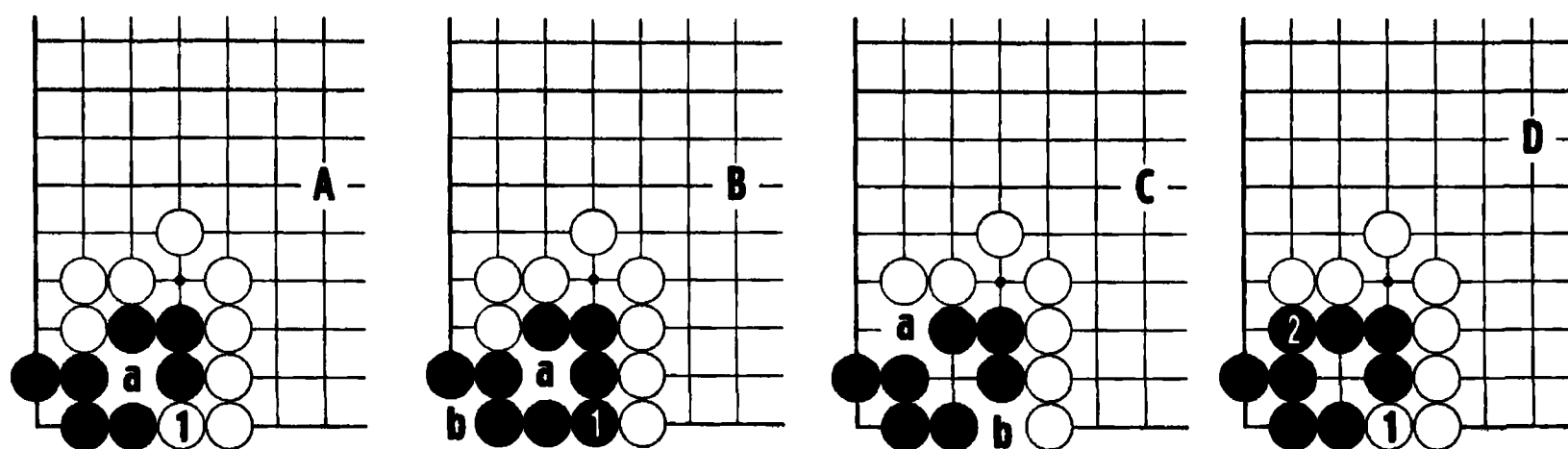


Диаграмма 16А Диаграмма 16В Диаграмма 16С Диаграмма 16D

— Вы утверждаете, что Го — не военная игра. Если это так, то почему мы вообще должны говорить об убийствах, равно как и о жизни и смерти? — Дэвид задал вопрос по существу.

— Дэвид, в Го жизнь и смерть не означает убивать или быть убитым. В бизнесе предприятие процветает или становится банкротом, так же как человек будет жить или умрет, пусть и в мирное время. Жизнь — владение достаточной территорией. Смерть — отсутствие территории, земли, доли на рынке или базиса.

Изучая тему двух глаз, нужно получить урок. Это такая структура, которой необходимо достичь для создания здоровой национальной экономики, такой, которая владеет более чем одним производственным ресурсом. Например, монокультурная экономика может легко стать уязвимой, что с горечью испытали страны третьего мира. Для японских бизнесменов стало обязательным разрабатывать и поддерживать достаточный ассортимент продукции. Из темы фальшивых глаз также можно извлечь ценный урок: удовлетворенность может ослеплять до тех пор, пока, столкнувшись с настоящей проблемой, не поймешь, что глаза лишены зрачков. Сталеплавильная, судостроительная и автомобилестроительная индустрии Соединенных Штатов познали это на горьком опыте.

— Нам нужны как минимум два отеля «Nikko» в Соединенных Штатах, чтобы остаться на плаву, — заметил Дэвид.

— И мы никогда не должны останавливаться на достигнутом, — добавил я.

— Кстати, а куда деваются все эти сбитые камни?

— Хороший вопрос. Ни один камень не должен упускаться из виду. Сбитые камни собираются в вогнутую крышку от чаши для камней. Их нельзя возвращать на доску до конца партии. Когда в конце игры будет подсчитываться результат партии, мои сбитые камни составят мой дефицит, а камни противника составят мою прибыль. Оставшиеся на доске камни будут затратами, а полученная мною территория — добавленной стоимостью. Для подсчета очков сбитые камни выставляются на территорию, контролируемую противником. Соотношение оставшихся территорий определяет победителя.

Критическая точка

Вас может заинтересовать, сколько пунктов нужно для создания двух глаз на второй линии. Так вот, в Го есть пословица, гласящая: «Шестеро умирают, восемь живут». Посмотрите на шесть черных камней, стоящих на второй линии и полностью окруженных белыми снаружи, на *Диаграмме 17*. Живут ли они?

Даже если первый ход будут делать черные и они сыграют в 1, как на *Диаграмме 17А*, белые сыграют в 2, сужая глазную площадь черных. Черные защищаются ходом 3, но белые наносят завершающий смертельный удар ходом 4, и теперь черные умирают.

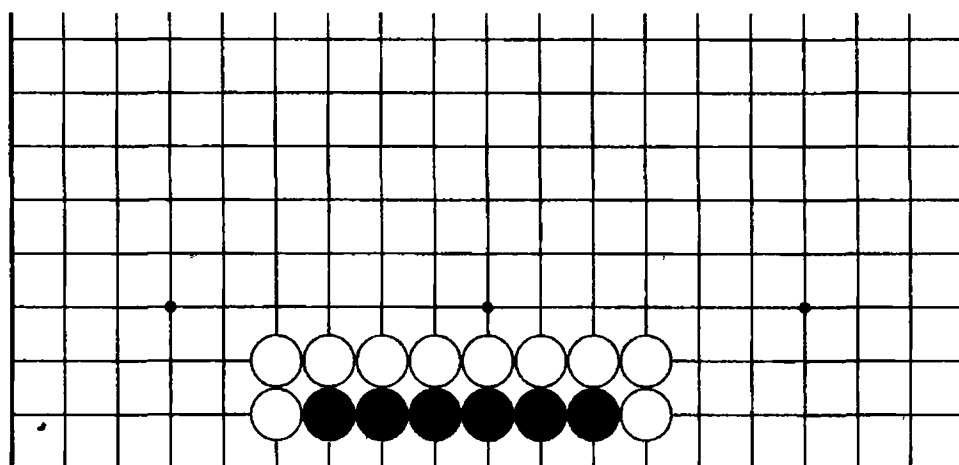


Диаграмма 17

А как насчет семи камней на второй линии? Если первый ход делают белые и занимают пункт 1 на *Диаграмме 17В*, то после ходов 1 и 3 позиция получается такая же, как в случае шести камней. Чтобы выжить семью камнями на второй линии, в этой позиции черным нужен первый ход.

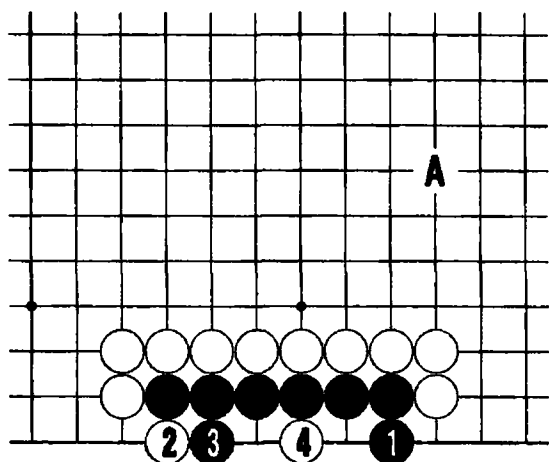


Диаграмма 17А

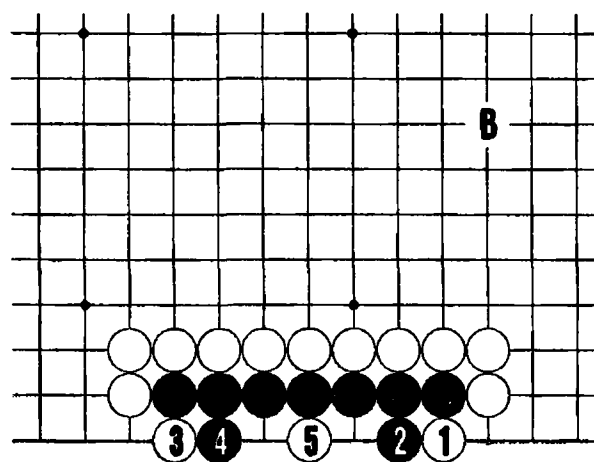


Диаграмма 17В

С восемью камнями черным, безусловно, гарантирована жизнь. Черные находятся в безопасности, даже если право первого хода у белых. Если белые играют 1 и 3, как на *Диаграмме 17С*, черные остаются с четырехпунктовым большим глазом, который, безусловно, остается живым.

В углу даже шести камней хватает для безопасности, потому что один из флангов защищен самой природой доски (*Диаграмма 17D*).

— Мы должны преодолеть критическую точку, — провозгласил я с апломбом бывшего работника авиаиндустрии.

— Да. Рентабельность зависит просто-напросто от фактической загруженности линии, превышающей критическую точку, — согласился Дэвид, тоже бывший служащий авиаиндустрии, знакомый с их экономикой.

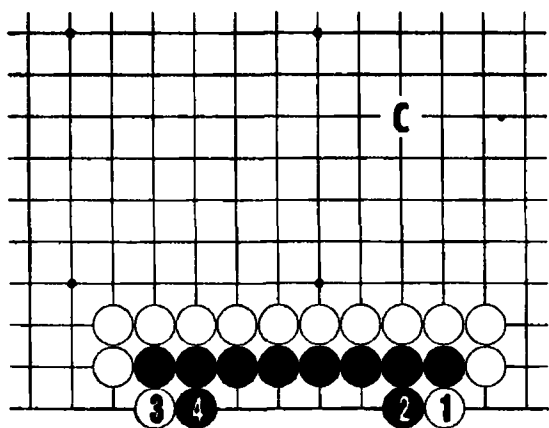


Диаграмма 17С

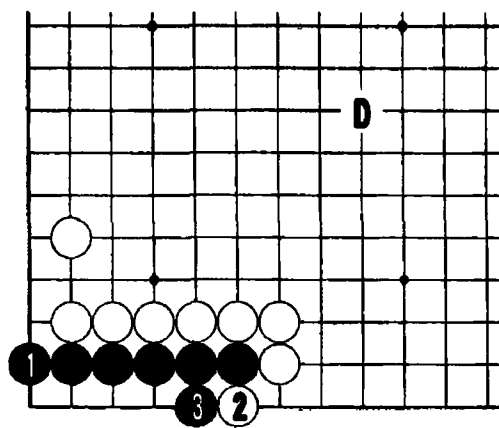


Диаграмма 17D

— Нехватка одного камня до критических семи в Го приводит к ощутимой потере более двадцати двух очков, не считая белой стены, направляющей свое влияние наружу, — предостерег я на правах опытного игрока Го.

— Почему так много? Как вы подсчитали, что двадцать два? — спросил Дэвид на правах начинающего игрока Го.

Черные предполагали получить четыре очка территории с помощью своих шести камней. Вместо этого белые получили двенадцать очков территории. Суммируя потери черных и приобретения белых, получаем шестнадцать очков. И наконец, шесть сбитых камней доводят счет до двадцати двух, но это в конце игры. Наоборот, превышение критической длины в семь камней на одну единицу спасает четыре очка территории и дает бесценное сэнтэ (темп) для хода в другом месте. Мы оба быстро согласились, что критическая точка столь же важна в Го, как и в авиабизнесе. Разница в загруженности в один процент может привести к 22 миллионам долларов прибыли или убытков.

Ко

— А как насчет Правила 8? — спросил Дэвид. — Ведь оно гласит, что нельзя делать ход, приводящий к повторению прежней позиции. Но если мы постоянно добавляем на доску новые камни, то как же возможно повторение прежней позиции?

— Вам нужно также помнить, что камни захватываются и снимаются с доски, и благодаря этому можно получить повторение позиции.

Отмеченный камень белых на *Диаграмме 18А* находится в положении атари. Если черные снимают его ходом 1, как на *Диаграмме 18В*, то белые не смогут немедленно снять этот камень, играя в «а», как на *Диаграмме 18С*. Если бы они это сделали, то повторилась бы прежняя позиция, в частности, позиция *Диаграммы 18А*, а это запрещается Правилем 8. Позиция, подобная *Диаграмме 18А*, носит название «ко». Правило 8 предотвращает захваты и повторные захваты, которые могут продолжаться до бесконечности.

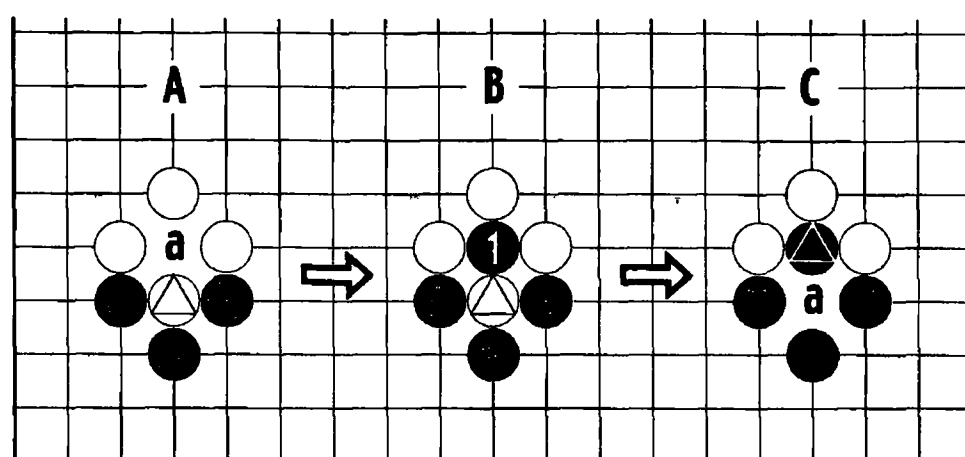


Диаграмма 18

Слово «ко» является переводом с санскрита буддийского термина *кальпа*, который означает чрезвычайно длинный промежуток времени. Иногда он исчисляется 1,28 миллионами лет. Следовательно, по человеческим понятиям без правила ко партия Го могла бы продолжаться вечно.

Как же буддисты пришли к этой семизначной цифре? Я должен воззвать к вашему терпению, поскольку сейчас я хочу поведать еще одну буддийскую историю. В конце концов именно терпение является ключом к успешному использованию ко в игре Го.

Индийские буддисты объясняли ко с философской и академической точки зрения. Они начинали с дуновения Саттва Кармана (животворящей силы, с которой начался мир), которое постепенно сконденсировалось в дископодобное воздушное облако толщиной в 12 800 000 километров. Его гигантская окружность равнялась 8 километрам, помноженным на 10 в 59-й степени. Поверх этого облака образовался слой воды всего в 28 882 800 километров в окружности. Двадцать процентов этого водного слоя было золотым, и поверхность золотого слоя стала землей. Когда закончилось формирование атмосферы, от Саттвы произошли небесные существа, которые поселились на Небесах, затем люди и животные, которые унаследовали землю, и, наконец, духи ада.

— Весьма подробно, вам не кажется? — прокомментировал я.

— Какая-то мания величия! — проворчал Дэвид.

По времени на процесс естественного формирования атмосферы понадобилась одна *Антара Кальпа* (среднее ко). Для завершения создания Саттвы (живых существ) понадобились еще 19 *Антара Кальп*, в целом — 20 *Антара Кальп*. Сколько лет в одной *Антаре Кальпе*? Никто точно не знает, но каким-то образом определили ее в

15 998 000 лет. В этом случае весь процесс создания мира занял 319 960 тысячелетий. Мир будет существовать еще 20 *Антара Кальп*, после чего начнется его разрушение, и в обратной последовательности будут исчезать люди и живые существа. Этот процесс разрушения займет еще 20 *Антара Кальп* третьей фазы. А нам нужно будет ждать еще 20 четвертых *Антара Кальп* до того, как Саттва возобновит этот четырехэтапный процесс снова. Следовательно, один цикл разбит на четыре фазы. Умножив на 20 *Антара Кальп*, получаем 1 279 840 тысяч лет. Это называется *Маха Кальпа* (большое ко).

— Слишком долго, — вздохнул Дэвид.

— И слишком утомительно, — согласился я.

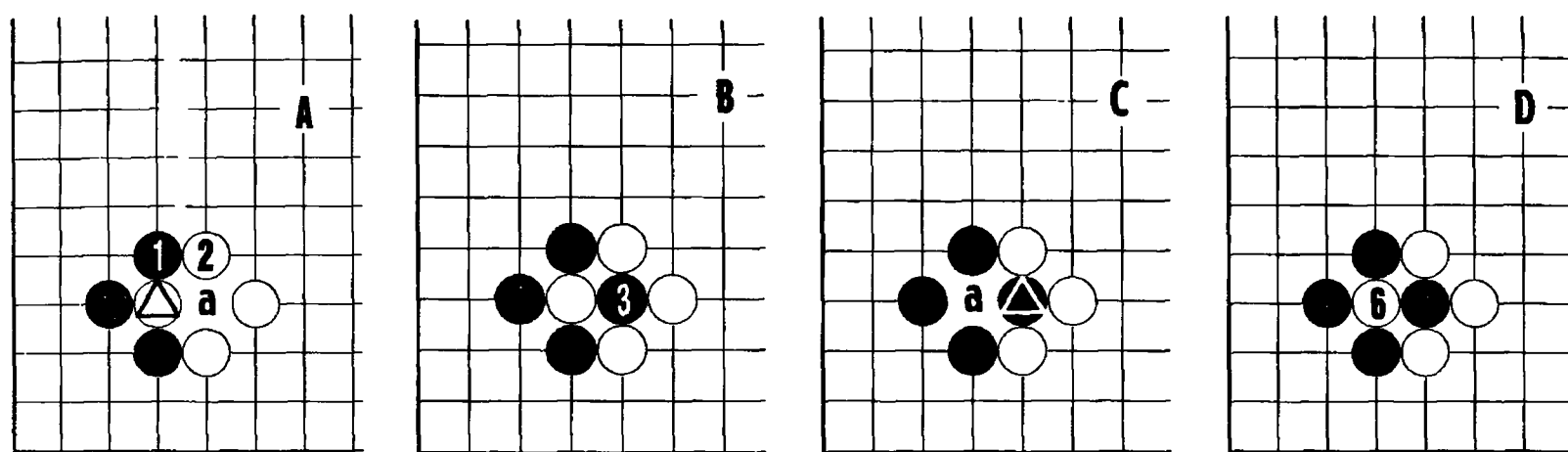


Диаграмма 19А Диаграмма 19В Диаграмма 19С Диаграмма 19D

Чтобы понять, как решается проблема ко, посмотрите на *Диаграммы 19А—19D*. Вы не найдете там хода белых 4 и хода черных 5. Чтобы не нарушить правило ко или Правило 8 Миуры—Ллойда, игроки сделали эти ходы в другом месте доски. Это изменило позицию на доске, поэтому белые смогли теперь взять ко назад ходом 6. С другой стороны, когда белые играют 3 в другом месте доски, как на *Диаграмме 20А*, то черные могут закончить ко, закрываясь, как на *Диаграмме 20В*.

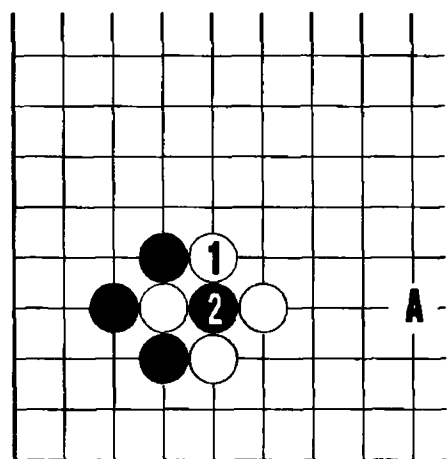


Диаграмма 20А

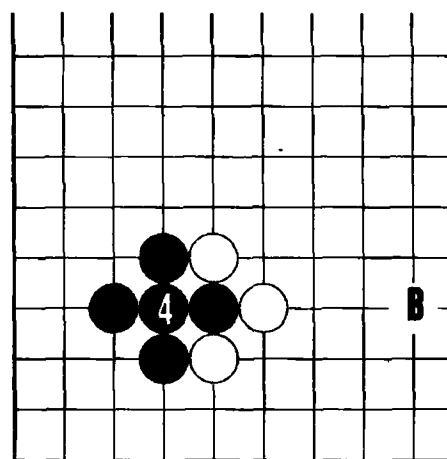


Диаграмма 20В

Выиграли ли черные? Да, они выиграли это ко, но это не обязательно означает, что они выиграли партию или получили большую долю на рынке, потому что белые могли в это время сделать ход в стратегически более важную точку рынка. Иметь лучшую модель, но проиграть по серии товаров — такое может случиться с любым производителем, поэтому нужно быть настороже, когда противник бросает вам вызов при помощи ко, так как при этом будет проверяться ваше стратегическое видение.

Правило ко расширяет Го еще в одном стратегическом направлении. Книга капитана Б. Г. Лидделла Гарта «*Стратегия*», переведенная с английского на японский в 1971 году, была популярна среди многих бизнесменов, которые, как и я, самостоятельно разрабатывали свои стратегии. Гарт считает, что в ходе современной борьбы за территории защита дает значительно лучшие результаты, чем нападение. В качестве примера он обращается к урокам, полученным в ходе бессмысленной резни на Западном фронте в годы Первой мировой войны. (Японский генерал Ноги смог заранее почувствовать весь ужас подобного насилия. Два его сына были убиты в ходе кампании, проводимой им во время Русско-японской войны.) Для обхода противника с фланга Гарт советует «косвенное наступление». Достигается оно с использованием «танковых дивизий» мобильности, дерзости и мастерства. Я согласен с военными тезисами капитана Гарта, тем более что у японцев есть древняя поговорка о житейской мудрости в повседневной жизни — «*исогаба маварэ*», что означает «когда торопишься, иди в обход». Однако бизнес сложнее, чем битва. Просто «ходить кругами» может быть эффективным на поле боя, но слишком примитивным для успеха в бизнесе. И если говорить о войне, меня не впечатляли действия, основанные на использовании этой стратегии. Помните, что даже мощные немецкие бронетанковые соединения были дважды разбиты при осуществлении плана *Шлиффена*: военной стратегии, предполагающей атаку противника с флангов и с тыла.

В контексте стратегии Го можно найти более сложный и изощренный маневр. Мы все время помним о том, что в игре или даже в жизни в любой момент может случиться ко-подобная ситуация, и когда она случится, мы не сможем придумать ничего лучше, чем использовать ко-маневр: ход, отвлекающий внимание. Мы должны всегда быть

настороже, на случай возникновения где-нибудь на доске ко-борьбы, и иметь наготове достаточное количество альтернатив для отвлечения внимания. Мы должны тщательно создавать ко-угрозы для обмена на ко. Этот маневр может заставить противника уступить ко-борьбу, поскольку иначе, если он оставит без внимания ко-угрозу, ему придется заплатить куда большую цену.

— Несколько смахивает на мошенничество или надувательство. — Дэвид чуть ли не напрашивался на грубость.

— Да, может, и так. Я задам этот вопрос капитану Гарту в своей следующей жизни, если найду его там, и передам его ответ вам, если вы согласитесь присоединиться ко мне несколько позже, — отшутился я.

После Второй мировой войны компания «SAS» («Скандинавские авиалинии») открыла Полярный маршрут между Европой и Японией через Анкоридж (с одной промежуточной посадкой). Это смелое нововведение «SAS» в авиатехнологии сделало традиционный Южный маршрут ненужным для обеспечения пассажиропотока между Европой и Японией. Затем в 1967 году «JAL» преуспела в открытии еще одного нового маршрута через Сибирь, но только после продолжительных и трудных переговоров с русскими властями. Время полета значительно сократилось. Однако при этом мы столкнулись с денежной проблемой. Поскольку русские настаивали на промежуточной посадке в Москве, «JAL» пришлось вместо 50 процентов доли на рынке авиаперевозок удовлетвориться 33 процентами. К сожалению, со своей стороны русские обеспечивали слишком малый пассажиропоток, чтобы можно было перекрыть скрытые издержки. Для получения прибыли от этой сделки необходимо было получить от русских право прямого перелета с разумной компенсацией. Возникла ко-ситуация. Какой должна была быть ко-угроза для решения этой проблемы? Нашей ко-угрозой стало простое увеличение количества полярных рейсов, в то время как количество сибирских рейсов мы держали минимальным. В конечном счете русским пришлось решать ко-борьбу перелета через Москву, обменяв ее на единственную бывшую у них в наличии ко-угрозу: денежную компенсацию.

Сегодня каждый может насладиться прямым перелетом через Сибирь между главными аэропортами Европы и Токио. Полярный рейс практически вынужден закрывать свои операции после того, как послужил нам ко-угрозой. Кто же отвечал за столь деликатные и трудные переговоры? Асада Сидзуо, игрок Го 6-го дана, а в те дни — президент и генеральный директор «Japan Airlines». Позже ему предстояло стать председателем Японской ассоциации Го.

Будучи обычным японским бизнесменом и средним игроком Го, для меня естественно решать ко-подобные ситуации с помощью непрямого и отвлекающего подхода. Разве это можно назвать уклончивостью? Если я осмелюсь задать этот вопрос своей жене, то уверен, что она отвергнет его с типично азиатской улыбкой и, озабоченная моим кровяным давлением, попросит меня воздержаться от супа за обедом. Она просто продемонстрировала, что ко есть повсюду, и оно вечно в Азии, и что каждый из нас каждый день имеет дело с собственными отвлекающими маневрами. Я уверен, что Дэвид в конце концов поймет это, несколько раз встретившись с ко-борьбой в своих партиях.

Конец игры

Что остается на доске в конце партии в Сёги или шахматы? Там будет заматованный король, некогда гордо стоявший в окружении своей могучей армии. На опустевшем поле боя мы увидим его величественного ферзя павшим, его неодолимых ладей поруганными, уважаемых слонов униженными, храбрых коней вырезанными, а верных пешек мечущимися подобно призракам. Мы можем только присоединиться к стонам уцелевших вдов и сирот, оплакивающих утраченные жизни, поруганное достоинство и неисполнившиеся надежды погибших и со стороны победителей, и со стороны побежденных. Покинутое поле боя всегда выглядит героически, и в то же время это душераздирающее зрелище.

В отличие от этого конец игры в Го обнаруживает мирное сосуществование и новый баланс между противостоящими силами бе-

лых и черных. Я объяснил Дэвиду, что партия в Го заканчивается, когда один из игроков пасует на своем ходу (Правило 10), обычно спрашивая при этом: «Аримасэн нэ?» («Нет больше ходов?»), а его противник соглашается и тоже пасует. Затем определяются территории обоих игроков и производится подсчет очков. Проводится обмен пленниками и достигается соглашение относительно компенсации. Заключается и подписывается мирный договор, а результат объявляется так, чтобы отдать должное и победителю, и побежденному. «Я выиграл, а вы проиграли всего пол-очка. Это была равная партия, не правда ли?»

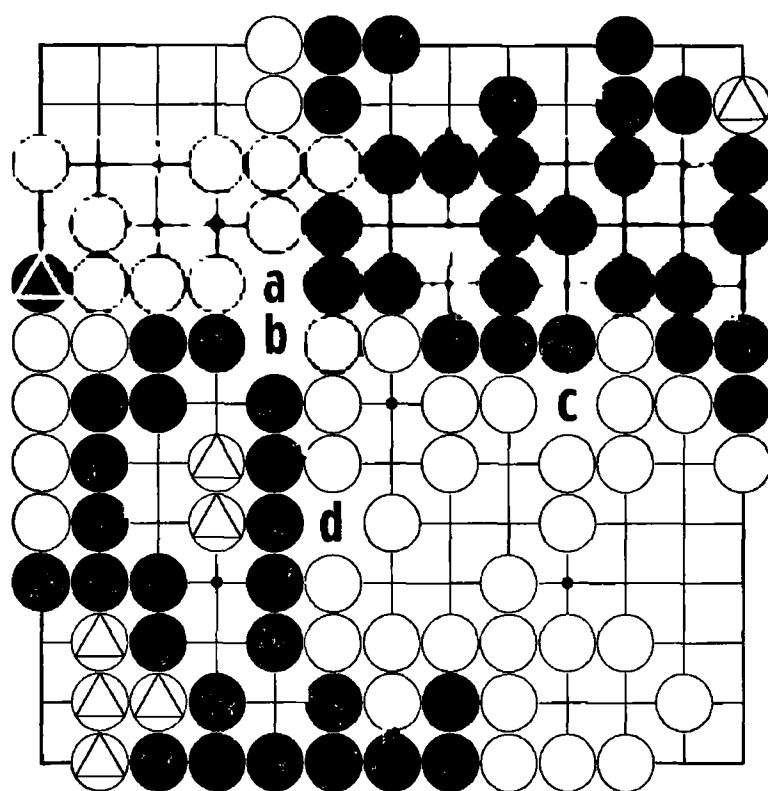


Диаграмма 21

Я показал Дэвиду *Диаграмму 21*, чтобы продемонстрировать, как проводится подсчет очков.

— Горы трупов! — На Дэвида это не произвело большого впечатления.

— Подождем и посмотрим, что получится в ходе окончательных переговоров.

Прежде чем обмениваться пленниками, нам нужно закрыть нейтральные пункты. Это пункты «а», «b», «с» и «d» на *Диаграмме 21*. Мы называем их «ничейной землей», или *дамэ* по-японски, так как их занятие не увеличивает территории кого-либо из игроков. После того как игроки пришли к выводу, что партия закончена, они поочередно заполняют эти пункты. Это часть приведения дос-

ки в порядок. Затем приходит время снять с доски плененные камни. Один черный камень, помеченный треугольником, и семь белых камней, помеченных треугольником, были сняты с доски, что привело ее к тому, что изображено на *Диаграмме 22*. Выглядит намного лучше, ведь так?

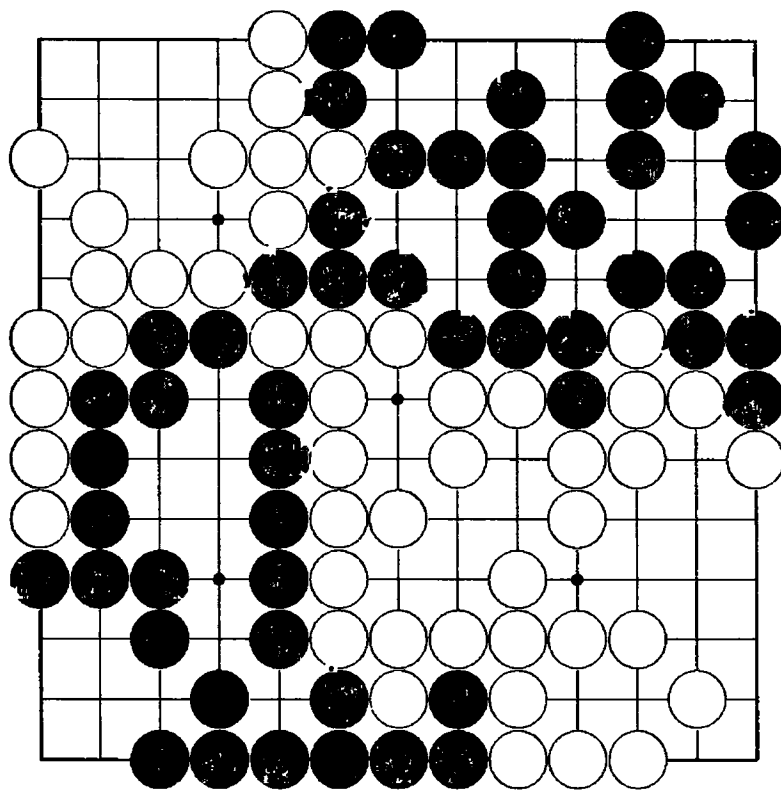


Диаграмма 22

Предположим, что в ходе игры противники сбили по 12 камней противника и сейчас эти камни лежат в крышках их чаш.

Пленники черных: сбитые $12 + 7$ пленников = 19 белых камней

Пленники белых: сбитые $12 + 1$ пленник = 13 черных камней

А теперь мы подошли к заключительной стадии подсчета. Как мы добиваемся честного подсчета без жульничества? Мы просто доверяем друг другу. Черные выставляют 19 своих пленников в пункты, помеченные «х» на *Диаграмме 23*. А затем он сдвигает помеченный белый камень в пункт «а». В то же время белые выставляют 13 своих пленников в пункты, помеченные «у». Затем они сдвигают два камня черных, помеченных кружочками, в пункты, помеченные «b». И наконец, они сдвигают камни, помеченные треугольниками, в пункты, помеченные «с». Все эти действия помогают облегчить процедуру подсчета. Результат можно увидеть на *Диаграмме 24*. Это и есть «новый мировой порядок», одного взгляда на который достаточно для определения результата.

У черных 20 очков территории в правом верхнем углу, тогда как у белых в целом 17 очков в двух углах — левом верхнем и правом нижнем. Черные выиграли три очка.

- Разве это не изящно? — Я хотел, чтобы Дэвид согласился.
- Намного лучше войны в Заливе! — подтвердил Дэвид.

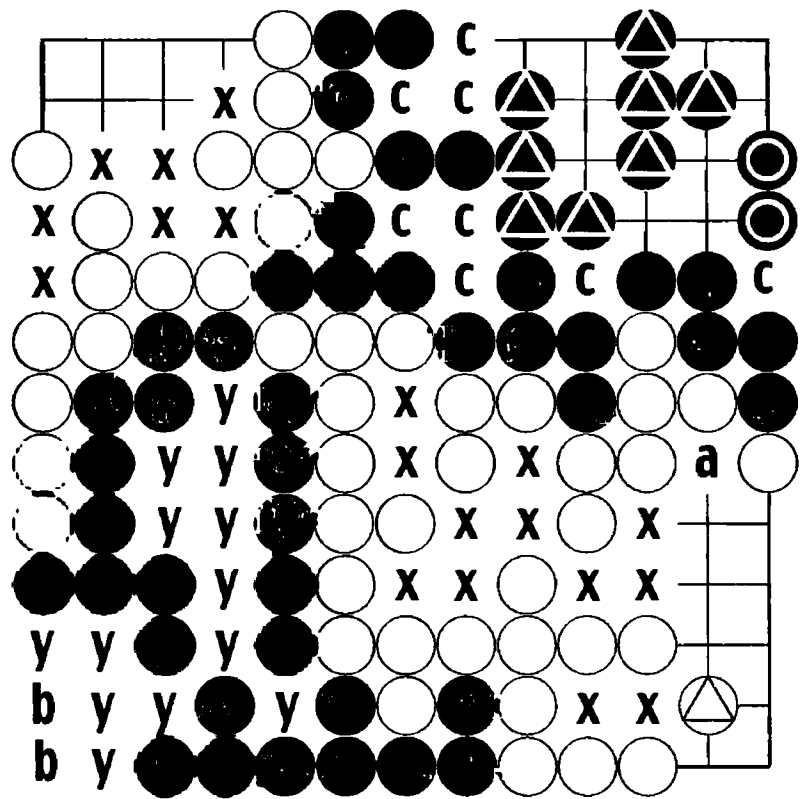


Диаграмма 23

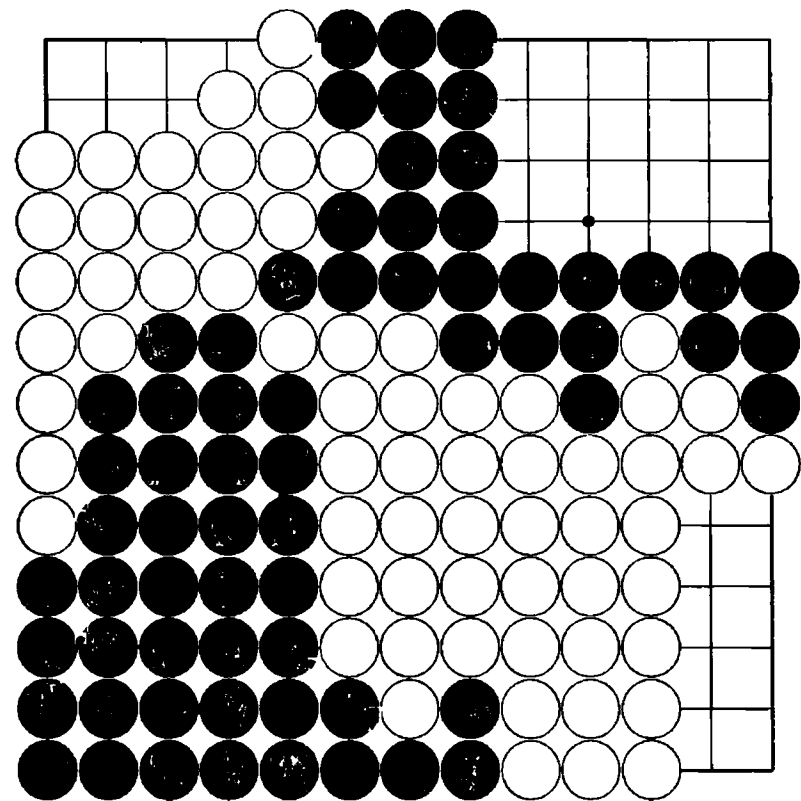


Диаграмма 24

- На доске можно увидеть промежуток времени и пространство.
- Опять вы принимаетесь за свои философствования! — насторожился он.

* * *

Конечно, я как раз собирался сделать что-то в этом духе. Как я мог упустить столь редкую возможность пофилософствовать в присутствии такого хорошего слушателя, как Дэвид? К счастью, я настоял на том, чтобы перед началом игры он смотрел на пустую доску как на бесконечное пространство, заполненное потенциальными возможностями. Когда английские колонисты прибыли в Новый Свет на корабле «Мэйфлауэр», они, должно быть, ощутили такое же чувство блаженства. А до них ту же эйфорию должны были почувствовать американские индейцы, которые являются далекими родственниками японцев, когда через Алеутские острова они добрались до Америки и их глазам предстали бескрайние прерии, заполненные ревущими стадами бизонов. К сожалению, территория в Америке оспаривалась слишком беспощадно и была поделена между слишком большим количеством белых камней и слишком малым количеством красных, причем без всякой форы для компенсации неравенства в силах. В результате получилась игра в одни ворота. «Красные» камни были разделены, захвачены и переселены в резервационный угол. Получивший высшую награду Американской киноакадемии фильм *«Танцы с волками»*, который меня уговорила посмотреть моя дочь Митико, являет собой красноречивую элегию и трогательный реквием, который спели белые люди.

Если бы я был американским индейцем во времена вторжения белых людей на индейские территории, я бы предпочел быть деревом. Некоторые виды деревьев могут конкурировать и делить территории на склонах гор, каждое претендуя на свою экологическую нишу. Осенний сбор гербариев из опавших листьев — такое же национальное торжество в Японии, как и наблюдение за цветением сакуры весной. Как мы ценим розоватые одноцветные облака цветков сакуры весной, так же мы восхищаемся и присутствием красочного сосуществования оттенков в осенней листве. В это время мы можем наблюдать разнообразные истории древесных семейств, которые развивались во времени и гармонично делили пространство. Профессор Иманиси Киндзи даже создал теорию, отстаивающую сосуществование форм жизни и разделение экологических систем.

У нас есть поговорка: «В Осаке люди становятся банкротами, выпивая и обедая, а в Киото люди становятся банкротами, покупая кимоно». Западная часть Киото известна традициями производства парчовых кимоно. Профессор Иманиси происходит из семьи, славящейся своими парчовыми изделиями. Его фамилия Киндзи означает «парчовый мастер». Для меня профессор Иманиси ассоциируется с Чарльзом Дарвином, создавшим теорию эволюции. С детства у меня сохранилась привычка много читать, но, признаюсь, чтение это было беспорядочным. (Этой привычке я обязан нехватке книг в послевоенные годы, и по сей день я так и остался бессистемным читателем.) Однако есть два писателя, чьи произведения я читаю весьма прилежно. Первый — это профессор философии Йосикава Кодзиро, который в своих 24 томах — а это в общей сложности 120 000 страниц — познакомил меня с Конфуцием. Другой — профессор и альпинист Иманиси Киндзи. Оба учились и преподавали в Университете Киото. Университет Киото предоставляет своим студентам право свободного выбора различных независимых и оригинальных школ мысли в отличие от Университета Токио с его навязчивой приверженностью к «исключительному копированию западных образцов».

Профессор Иманиси стремился к ниспровержению идей Чарльза Дарвина и взамен им опубликовал 10 томов (50 000 страниц) с критикой теории эволюции, основанной на выживании сильнейшего. Будучи студентом экологии, Иманиси защищал дипломную работу о жизни бабочки-однодневки. В окрестностях реки Камогава в Киото он обнаружил четыре вида бабочек-однодневок. Насекомые образовывали отдельные колонии, организованные в соответствии со скоростью течения. Основываясь на этом наблюдении, он позже создал собственную теорию Суми Вакэ (сегментация среды обитания). Его теория утверждает, что виды существуют и выживают при помощи гармоничного разделения экологического пространства. В терминах Го это означает, что черные и белые камни состязаются только за то, чтобы сосуществовать посредством сохранения баланса при разделении пространства доски Го. Вот его концепция Красоты Природы.

* * *

Последней книгой по торговле, на которую я наткнулся случайно, была *«В тени восходящего солнца»* Уильяма С. Дитриха. Он сделал следующее наблюдение: «Во время Второй мировой войны мы одержали победу над Японией на Мидуэе, Гуадалканале, Тараве, Иводзиме и Окинаве. В новой экономической войне в последней трети двадцатого столетия японцы одержали победу в сталеплавильной и автомобилестроительной отраслях, бытовой электронике, производстве станков и полупроводников». Вывод Дитриха был поразительно честным и прямолинейным: «Принятие индустриальной политики и создание современного государства с бюрократией, подобной японской, — вот единственное разумное и деловое решение!» Я не собираюсь сейчас обсуждать, будет ли его предложение приемлемым и эффективным в Соединенных Штатах, которые не унаследовали феодальную бюрократию. Меня больше всего беспокоит продолжающееся использование военной терминологии в применении к экономике и торговле. Торговлю — игру с положительным результатом фатально путают с войной — игрой, где проигрывают обе стороны. Я уже постиг разницу в понимании американцами и японцами экономических вопросов. Того же добился и Дитрих, который предлагает, если мы еще не уверены в нарастающем снижении экономической мощи Соединенных Штатов, прочесть *«Иену»* Даниэля Бернстайна, *«Примеры производства»* Стивена Козна и Джона Зайсмана, *«День подведения итогов»* Бенджамина Фридмана, *«Торговые площади»* Клайда Престовица или *«Конец американского столетия»* Стивена Шлосстайна. Не встречали ни одной этой книги? Не беспокойтесь. Он уверяет нас, что в грядущие годы мы будем наблюдать все увеличивающийся поток подобной литературы.

Если бы Япония и Соединенные Штаты играли между собой в шахматы, американцы имели бы полное право обвинить японцев в ведении нечестной, конспираторской и предательской игры в этой игре — торговле. Ведя холодную войну на протяжении последней половины столетия и одержав в ней решительную победу, американцы, естественно, развили у себя шахматное мировоззрение. Давайте посмотрим правила обеих игр и отметим их различия.

В отличие от краткосрочных целей шахмат стратегия Го долгосрочная, и в случае победы, и в случае поражения в шахматах должен быть поверженный король, тогда как в Го происходит разделение территории. Никто не обсуждает, чьи правила честнее, но эти игры и соответствующий им психологический настрой в корне отличны.

После разрушений и опустошающих потерь в ходе Второй мировой войны японцы, естественно, желают избежать еще одной шахматной партии в войну и сконцентрироваться вместо этого на игре по разделу рыночных долей. Осознанно ли японцы применяют в своих действиях принципы стратегии Го? Если да, то между нашими двумя странами обязательно уменьшится количество проблем. Я должен признать, что японцы, в свою очередь, тоже немного озадачены. Они не знают, в какую игру играют, почему их обвиняют в нехороших поступках и по каким правилам о них судят.

Но факт остается фактом. В 1945 году Япония была полностью повержена и искренне признала безоговорочную капитуляцию. Япония может даже претендовать на звание хорошего побежденного. Японцы определенно не собираются быть заново вовлеченными в современную глобальную шахматную партию. Когда нас попросили вмешаться в корейскую войну или в войну в Персидском заливе и подчиниться вместе с другими нациями шахматным правилам ведения войны, японцы отказались, вместо этого спрятавшись за своей конституцией. Навязанная генералом Макартуром, она запрещает Японии ввязываться в военные конфликты. Но за этим неуклюжим поводом может скрываться глубокое и ненаигранное чувство, которое предпочитает теорию «сегментации среды обитания» Иманиси, а не теорию «выживания сильнейшего» Дарвина.

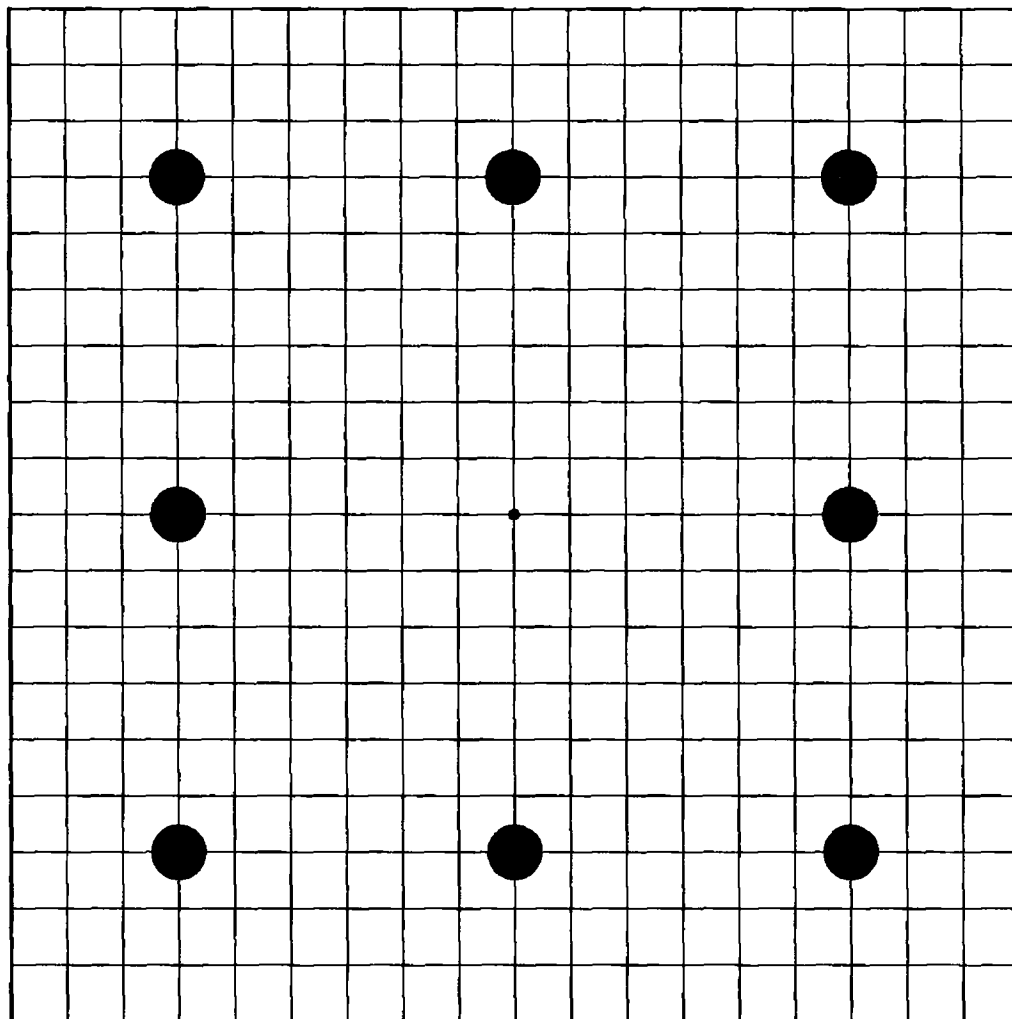
Холодная война окончена. Президент Буш пообещал, что в мире воцарится «новый мировой порядок». Однако никто не может с уверенностью сказать, каким этот «новый мировой порядок» должен быть, может быть или будет, даже сам Буш. Новый порядок требует нового подхода, подобно тому, как для нового вина нужны новые меха. Но что же нового появилось под этим солнцем? Я, как консервативный азиат, смотрю назад, в прошлое. И там я нахожу

старинную игру Го, способную послужить ключом к открытию новой парадигмы. Я должен обратиться к своим соотечественникам-японцам, чтобы они признали Го ключом к новому подходу, который восстановит нашу идентичность, даст нам веру в новую цель нации и станет моделью новых правил международной торговли.

А тем временем я не могу придумать ничего лучше, чем просить своих американских друзей начать учиться играть в Го, поскольку у меня нет никакой уверенности в своей способности убедить японцев принять шахматный ход мыслей и снова ввязаться в войну. Кто знает? После развала Советской России Го-образное деление может стать правилом ведения бизнеса в двадцать первом веке.

Примечание. Если вы не совсем разобрались в вопросах захвата камней, ко или паса, обратитесь к Приложению за дополнительными разъяснениями.

ЗВЕЗДА VIII: СѢДАН



ИГРАЙ, НАБЛЮДАЙ И УЧИСЬ

В соответствии с любительской классификацией в Го начинающий играет в силу 35-го кю (нижайший уровень) и поднимается до 1-го кю, после чего становится мастером игры Го. Не нужно пугаться столь большого числа уровней, которые нужно пройти. Любой, кто способен правильно посчитать сумму двух двузначных чисел, при условии должного усердия, легко достигнет 10-го кю за шесть месяцев. Усердием можно назвать 30 минут игры Го по будним дням и по часу в выходные. Разве это чрезмерное требование? Я думаю, что вряд ли найдется человек, не способный выкроить из своего расписания столь небольшое количество времени.

Достигнув 10-го кю, вы уже сможете играть на девяти камнях форы с любительским первым даном (или *сёданом*). Обладатели данов считаются мастерами игры в Го, точно так же как черные пояса в дзюдо или карате. День, в который вы достигаете первого дана, становится днем великого триумфа, радости и торжества. Отныне вы обладаете привилегией без всякого смущения просить у любого профессионала разрешения на тренировочную партию на девяти камнях форы. У нас применяется двухуровневая система для оценки игроков Го: обучающиеся продвигаются от 35-го до 1-го кю с помощью уроков, а достигшие 1-го дана (*сёдана*) — до 7-го дана в ходе соревнований.

Процесс достижения первого дана может вызывать очень много трудностей, но он также, как видно из моего личного опыта, много

дает. Когда я приехал в Тегеран, мне было сорок три года, и уже многие годы я оставался на уровне 5–6 кю. К счастью, одной из моих почетных обязанностей как регионального представителя компании «Japan Airlines» было предоставлять возможность японцам, пребывающим в Иране, заниматься традиционными видами развлечений — такими как Раку-го (традиционные японские комические рассказы) или курсы обучения Го с профессиональным игроком. Однажды я отправился к президенту Тегеранского Го-клуба, отделения Нихон Ки-ин (Японской ассоциации Го), и познакомился с господином Усёда Ивао, мастером игры Го 5-го дана. Недолго думая, мы решили пригласить на сеанс Гаку Юдзуру из Токио — тогда он был профессионалом 4-го дана. Мы также согласились разделить издержки: «JAL» оплатила бы перелет, а Го-клуб оплатит проживание в отеле. Наше соглашение было сделано в настоящем стиле Го: разделение. Когда с делами было покончено, я как бы ненароком спросил: «Хорошо, господин Усёда, конечно, я плохой и ленивый игрок Го и уже многие годы остаюсь на уровне пятого кю. Интересно, смогу ли я когда-нибудь достичь сёдана?» Очевидно, Усёда ожидал этого вопроса, поскольку он был так типичен для любителя. «В течение одного года, уверяю вас, но только при условии следования моим инструкциям!» Разумеется, я им следовал!

Усёда — опытный инженер компании «Nippon Telephone and Telegram» («NTT»). Волосы у него подстрижены очень коротко — для плавания. Я узнал, что он относился к этому виду спорта так же серьезно, как и к Го. Он рассказал мне, что, учась в школе, даже принимал участие в Национальных чемпионатах по плаванию. Любимым местом наших встреч был бассейн в моем доме. Сначала он плавал кролем, пока я проплывал несколько кругов брассом. Затем мы пили охлажденную водку с соком лайма и поедали немислимое количество фисташек.

— Как прошла ваша последняя поездка в горы? — поинтересовался я.

— Я встретился там с одним интересным доктором из Индии, — ответил он.

И это не было удивительно, поскольку у него была очень стимулирующая работа. Он прибыл в Тегеран в качестве президента и генерального директора отделения «NTT», образованного для

оказания иранцам помощи в налаживании сети микроволновых телекоммуникационных систем. Он мог общаться с иранцами на беглом фарси и, имея более чем десятилетний опыт работы здесь, хорошо разбирался в жизни провинции. Для своего поколения — на пять лет старше моего — он был исключительно интернационален. За исключением нескольких японцев из «NTT», большую часть своих сотрудников он набрал из Великобритании и Австралии. Затем вместе со своей многонациональной командой он сопровождал иранских чиновников в поездках по горным регионам или забирался далеко в пустыню для определения идеальных мест расположения спутниковых релейных станций.

Легко было представить его, сосредоточенно выбирающего место для очередного путешествия и затем размещающего релейную станцию, имеющую форму камня для Го, на пустую доску иранской территории. Казалось, он уверен в том, что его стратегия, подобная стратегии начала игры в Го, приведет его к нужному месту. Все должно было быть именно так. Я чувствовал это и мог даже поспорить, что так оно и было! Его совет, который я получил там, в бассейне, был простым и эффективным: «Играй, наблюдай и изучай в разумном соотношении». Чтобы помочь мне в получении игрового опыта, он познакомил меня с Фукадой Фумитоси, президентом и генеральным директором компании «Pars Toshiba», и Канамару Фумио, главным редактором газеты «Асахи». Мы постоянно играли друг с другом. И каждый из нас надеялся быть первым среди равных, достигшим *сёдана*. Дружественные соперники всегда приносят пользу друг другу. В качестве примера можно привести «Мицубиси» против «Мицуи», «Тойоту» против «Ниссан», и я бы добавил «Japan Airlines» против «All Nippon Airways».

Для целей «наблюдения» я оформил постоянную доставку видеокассет с прямыми записями турниров по легкому Го, организуемых компанией «NHK» (Японская радиовещательная ассоциация) и передаваемых каждое воскресенье по телевидению. Играя в легкое Го, каждый из игроков должен сделать ход в течение тридцати секунд. Однако для облегчения столь жесткого регламента времени каждому игроку разрешается в течение партии брать десять односторонних *пауз для сосредоточения*. Это восхитительно:

видеть и чувствовать вживую по телевизору муки, решимость, отчаяние и восторг игроков, наблюдать, как быстро меняются их эмоции с каждым ходом.

В 1991 году в 38-м Кубке NHK в подобном турнире приняли участие 50 лучших игроков. Победу одержал Йода Норимото, мастер игры 7-го дана, родившийся в 1966 году на Хоккайдо. Это было первое большое звание, выигранное представителем нового поколения! У меня есть личная причина поздравить победителя. Он профессионал высшего уровня, с которым мне когда-либо приходилось играть в тренировочной партии. Каким-то чудом я все же удержался от разгрома, хотя тогда он имел лишь 4-й дан.

Для «изучения» Го имеется большой выбор литературы. Уцелевшие древние китайские тексты вроде *«Генген Го Кио»* (*«Истинная и Совершенная Сутра Го»*), написанного Ан Теншо и Ген Токухо в 1347 году, или *«Кандзу Фу»*, написанного Ка Хякурей, чемпионом Китая, в 1690 году. Я не знаю, как точно перевести значение слова *«Кандзу»*. Возможно, оно имеет отношение к пяти человеческим органам чувств. Если так, то в названии может быть отражена оценка пяти идеальных ходов в пяти разных ситуациях. Меня также озадачивает имя Ка Хякурей, поскольку это словосочетание означает «более ста лет». Оба текста были переведены на японский и стали столь популярны, что их постоянно переиздают, как книги в бумажных обложках. Для изучения последних веяний я использовал еженедельное издание Японской ассоциации Го *«Кидо»* (Путь Го), ежемесячный журнал, словари по Го и многочисленные книги по Го. Другие японские издатели также яростно соперничают с Японской ассоциацией Го на этом прибыльном рынке. На английском языке имеется ряд книг, изданных еще перед Второй мировой войной. Среди них *«Игра Го»* (1908, переиздана издательством «Tuttle» в 1956 году) Артура Смита, *«Го и Го-Моку»* (1934, переиздана издательством «Dover» в 1960 году) Эдварда Ласкера. Сегодня издательство «Иси Пресс» («Ishi Press») издает широчайший спектр книг по Го, рассчитанных как на начинающих, так и на опытных игроков. Среди этих книг — семитомная *«Серия Го»* для начинающих, трехтомный *«Словарь основных дзёсэ-ки»*, *«Альманах игрока Го»* и многие другие. «Иси Пресс» также выпускает ежеквартальный журнал *«Мир Го»*, свой *«Американский журнал Го»* есть у Американской ассоциации Го.

Наиболее ценными были тренировочные партии с Усёдой. Каждый раз, когда я собирался совершить непоправимую ошибку, он начинал качать головой. Для меня это был сигнал подумать еще раз. Когда мы заканчивали тренировочную партию, то тотчас проигрывали ее заново с самого начала. Где бы я ни допускал неэффективный, недостаточный или не самый красивый ход, он вежливо предлагал правильную альтернативу. Я начал с семи камней форы. Сегодня я продвинулся настолько, что дерзко прошу его о трех камнях. Позже я осознал, что для прогрессирования не может быть ничего лучше этого метода Го «играйте, наблюдайте и учитесь» даже в области бизнеса.

Мы продолжали играть в Го, но тем временем разрасталась иранская революция.

— Это выглядит посерьезнее, чем ситуация в Чили. — Канамару знал, о чем говорит.

— Контроль за авиаперевозками становится ненадежным, — доложил я.

— Савак, иранский КГБ, покидает провинциальные районы, — добавил Усёда.

— Подростки не явились на рабочие места, — заметил Фукада.

— Нам нужно сражаться не на один фронт, как в шахматах, а в четырех углах, как в Го, — согласились мы все.

Иранские революционеры собирались на окончательную встречу с шахом, тогда как мы, ученики Усёды, собирались достичь *сёдана* (первый уровень мастерства) в Го. Из нас все трое пережили революцию, как три мушкетера или самурая; а *сёдана* мы достигли еще до освобождения американских заложников. Наши достижения не объяснить возрастом, он не имеет к этому никакого отношения. Что было действительно интригующим, так это то, как мы все достигли этого звания за сравнительно короткий период времени. Разумеется, мы усердно работали под пристальным наблюдением Усёды, нашего учителя. У нас была уйма свободного времени для игры после наступления темноты, так как мы не могли выходить наружу из-за комендантского часа, что обернулось настоящим благословением. Мы оставались дома и часами играли в Го.

По мере того как с началом иранской революции, захватом американских заложников и кульминацией в виде ирано-иракской

войны стремительно приближался критический момент, обстоятельства революции сделали нас пленниками Го. Должен признать, что по совершенно неожиданному совпадению это довольно странным образом только помогло расширить наши познания в Го и ускорить путь к его вершинам. Вот как это случилось.

Тегеранское отделение Нихон Ки-ин проводило два официальных турнира в год, весной и осенью. Игроки разряда *данов* соревновались в группе А, а игроки разрядов *кю* — в группе Б. Чемпион каждой группы автоматически получал следующий *дан* или *кю*. Когда же чемпиону группы Б случалось быть первым кю, объявлялось о его праве претендовать на звание *сёдана*. Автоматическое повышение? Не так-то просто. Оставалась одна последняя преграда. Три лучших игрока среди обладателей данов проводили проверку чемпиона группы Б, предоставляя ему фору из расчета, что он уже первый дан. И только после того, как все трое соглашались единогласно рекомендовать его, этот счастливец достигает желанного *сёдана*.

Такая форма довольно естественна для большинства японских Го-клубов, расположенных как в Японии, так и за ее пределами. Правило работает практически безотказно — при условии, что клуб открыт для новых игроков. Приток новых членов клуба и постоянное сравнение игроков разных клубов в матчах и турнирах — это два средства против обесценивания рейтингов и стагнации. Или, говоря профессиональным языком, поездки за рубеж и приток иммиграции обеспечивают вливание новой крови и идей, которые жизненно необходимы здоровому обществу.

К несчастью, революция сделала невозможной открытость нашего клуба. Мы не могли больше наслаждаться соревнованиями с новыми противниками, а вместо этого должны были постоянно играть с одними и теми же соперниками. Никто из профессионалов не осмеливался приезжать к нам с уроками, поэтому новая «технология» стала недоступной. Мы были вынуждены жить в закрытом обществе и изоляции, как в феодальную эру времен Токугавы. Дело ухудшалось еще и тем, что количество старых членов клуба уменьшалось, причем катастрофическими темпами. Мы начали замечать, что играем в стереотипной манере. Но трудности нашего клуба стали удачей нашего трио. Поскольку группа Б уменьшилась всего до восьми участников, я выиграл турнир трижды подряд. Этот

рекорд, в строгом соответствии с нашими правилами, сделал меня *сёданом*. Закон есть закон, даже если он несовершенен, до момента его пересмотра! Кто сказал это? Сократ? Здесь применимо нечто вроде закона относительности. Любой, кто начал подниматься по инфляционной спирали, подобен пассажиру аэростата — он радуется полету, пока шар не взорвется.

— Чью подпись вам хотелось бы иметь под вашим *дипломом сё-дана*? — любезно спросил меня Усёда.

— Мэйдзина Отакэ Хидео, пожалуйста! — Это было настоящей привилегией — иметь подпись моего кумира, выполненную черной тушью и традиционной японской кистью, на моем дипломе сёдана.

Посол

В сентябре 1978 года меня вызвал Вада Цутому, посол Японии в Тегеране, который приказал мне все бросить и немедленно отправляться в Персеполис. Мои услуги понадобились японскому премьер-министру Фукуда Такэо, который прибыл в Тегеран с официальным визитом для встречи с шахом. Фукуда неожиданно получил от египетского президента Анвара Садата его извинения по поводу отмены их встречи, которая должна была состояться в Каире. Фукуда великодушно принял извинения, поскольку знал, что Садат был приглашен президентом Картером в Кэмп-Дэвид для встречи с израильским премьер-министром Бегином. Теперь наш уважаемый премьер-министр и сопровождающие его официальные лица нуждались в нескольких днях спокойного отдыха, пока они смогут вернуться к изначальному графику. Нам нужно было организовать эту короткую передышку вне Тегерана, но в пределах Ирана, чтобы не вызывать ненужных осложнений.

Посол Вада, назначенный на этот пост за его предприимчивость и способность быстро принимать важные решения, разом решил все проблемы: они не могли отправиться никуда, кроме Персеполиса, туда, где шах в 1973 году проводил грандиозное празднование 2500-летней годовщины образования Персидской империи. По просьбе посла, на которую я немедленно согласился, я должен был вылететь на место, оформить разрешение на приземление са-

молета, уладить таможенные процедуры, обеспечить красный ковер к трапу, транспорт для перемещений по городу, забронировать номера в отеле, заказать торжественный обед, обеспечить системы связи и прочие мелочи.

— Как насчет доски для Го?

Посол улыбкой выразил свое одобрение этому предложению. Мы оба знали, что наш премьер-министр играл на уровне 7-го дана, в Японии — предел мечтаний для любителя. По случаю открытия Чемпионата мира по Го среди любителей Фукуда однажды пошутил по поводу силы своей игры. Отказываясь показать, как сильно он играет, он сказал, что эта информация классифицируется правительством как совершенно секретная. Разговаривая об этом эпизоде, я с удивлением обнаружил, что посол, как и я, желает достичь уровня сёдана. Не успел еще специальный рейс «Jарап Airlines» подняться с тегеранского аэродрома Мехерабад и взять курс на Персеполис, как было объявлено о начале военного трибунала.

Поскольку в эру Токугавы (1616—1868) Япония была отрезана от окружающего мира, можно сделать логический вывод, что послы других стран не принимались, а свои никуда не отправлялись. На первый взгляд могло показаться, что Сёгун Токугава твердо контролировал по меньшей мере 300 феодальных владык (*даймё*) в своем владении, но в действительности назначенный императором Сёгун был всего лишь первым среди равных. Сёгуну удалось уцелеть подобно Медичи, которые выстояли в борьбе с Ватиканом. Знай они об абсолютной власти европейских монархов, их бы охватила неудержимая зависть. Сёгун был далек от обладания абсолютной властью, и его полномочия были ограничены. Каждый феодал владел собственным наделом и имел собственных верных вассалов. Кроме воинской повинности и соблюдения Кодекса самурая феодальным владикам была предоставлена значительная автономия в областях хозяйствования, законодательства и культуры.

С другой стороны, даймё имели достаточно собственных проблем. Кодекс самурая вынуждал каждого даймё каждый год посещать двор Сёгуна в Эдо (сегодня Токио), где им приходилось тратить деньги на различные излишества. Еще тогда Токио был

одним из самых дорогих городов мира. Их семьи содержались там в качестве заложников, хотя и в более человеческой манере, чем это было сделано революционерами с американскими заложниками в Тегеране. В отсутствие даймё его поверенные в делах усердно занимались дипломатическими интригами, игрой в Го в манере *сю-дан* (язык жестов) или предавались роскоши, посещая чайные дома. Вести разведку было жизненно важно для выживания даймё, потому что Сёгун постоянно искал нарушителей, попирающих законы Хатто, привозящих контрабанду из-за границы, скапливающих оружие или оспаривающих право наследования. Он постоянно выискивал повод, который позволил бы ему разрушить замок даймё и конфисковать его территории.

Политическое, равно как и экономическое, выживание даймё постоянно находилось под угрозой. Его богатство в основном измерялось урожаем риса на подвластных ему возделываемых землях. Но развитие экономики привело к появлению валюты и промышленному производству в рыночной системе. Даймё оказались в западне, как сегодняшние крестьяне в странах третьего мира, которых заставляют продавать урожай по снижающимся ценам, а покупать товары — по растущим. Будучи по уши в долгах перед торговцами рисом из Осаки, даймё отчаянно нуждались в конкурентоспособной индустриальной политике. Их послы в Эдо (прежнее название Токио) должны были собирать жизненно важную информацию о политике, планируемой другими конкурирующими даймё. Они часто играли в Го, которое было так же популярно, как сегодня среди дипломатов популярен бридж. Послы даймё должны были вырабатывать у себя искусство и изящество экономической дипломатии для обеспечения своего выживания в условиях введенного Токугавой порядка между даймё.

Разве не была запрещена внешняя торговля? Была, но для каждого правила есть исключения. Несмотря на провозглашенную Сёгунатом Токугава политику национальной изоляции, маленький отвоеванный у моря остров в гавани Нагасаки оставался открытым миру. Там разрешалось пребывать китайским и голландским консулам, которые защищали своих торговцев, интенсивно занимавшихся торговлей в попытке монополизировать импорт и экспорт Японии. Наиболее жестко контролируемые торговые сделки в ис-

тории относятся к этому времени. Разумеется, все они проводились в условиях комендантского часа и надзора, которые, вне всяких сомнений, были намного суровей, чем все, испытанное мною в Тегеране. «Так как же мы можем жаловаться?» — шутили мы с коллегами, пока в наши дома не начали залетать пули. Однако, какой бы критической ни оказалась ситуация, мы твердо верили, что посол Вада сможет с ней справиться.

Предполагалось, что сочетание традиции и тренированности было гарантией того, что любой посол Японии останется спокойным, имея дело с кризисной ситуацией. У посла Вады было еще кое-что — опыт. В напряженные 1960-е годы Вада был официальным секретарем премьер-министра Киси Синсукэ. Однажды мне рассказали историю, как Вада отправился в аэропорт Ханэда встречать Хагерти, пресс-секретаря президента Эйзенхауэра. На них неожиданно напала демонстрация студентов университета Дзенгакурэн, выкрикивая протесты против пересмотра и возобновления двустороннего американо-японского соглашения по поддержанию безопасности. Вада, сидевший рядом с Хагерти в посольской машине, шепнул тому на ухо: «Не беспокойтесь. Причин для паники нет». Они просто сидели неподвижно, пока не прилетел вертолет и не спас их. Я был настолько потрясен этим образом, что даже не спрашивал об этом у самого Вады. Я очень боялся, что все это могло оказаться выдумкой.

В течение шестидневной арабо-израильской войны в июне 1967 года Вада был в Каире, собрав всех японцев вместе и ожидая, пока не будут обеспечены безопасные маршруты для эвакуации и не станет возможным упорядоченное спасение людей. Он продолжал спокойно отдавать распоряжения: «Не делайте поспешных и необдуманных ходов!» И в Го избегать поспешных действий — также хорошая стратегия. Гораздо лучше потратить время и найти один-единственный великолепный ход (*тэсудзи*) для обеспечения соединения между вашими камнями. На *Диаграмме 1* показана невыносимая для белых позиция, в которой разорваны линии соединения между белыми камнями. Как могла возникнуть подобная ситуация? Скорее всего, она произошла, когда белые были вынуждены выигрывать ко-борьбу в каком-нибудь другом месте доски и проигнорировать ко-угрозу черных 1 (посмотрите также на *Диаг-*

рамме 2F в Приложении. Заметьте, что на *Диаграмме 2E* на той же странице белые смогли обеспечить соединение ходом в 16). Это позволило черным сделать ход 3, и сильная позиция белых в углу оказалась разрушенной.

На *Диаграмме 2* черным нужно найти способ соединить два отмеченных камня, которые оказались в опасности, с тремя своими камнями слева. Как? Если вы потратите немного времени и подумаете, то поймете, что единственно возможный способ соединения черных камней — это ход 1. Никакой другой ход не поможет. Чтобы найти такой ход в реальной партии, нужно внимательно анализировать позицию. Даже если белые попытаются разрезать ходом в «а», черные смогут обеспечить соединение ходом в «b», и наоборот.

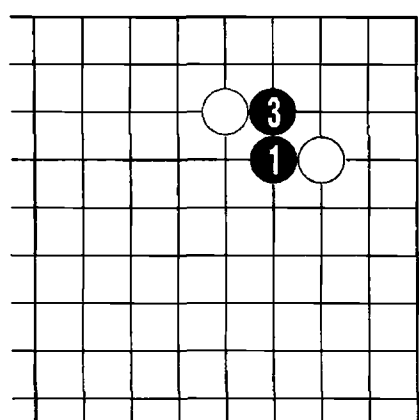


Диаграмма 1

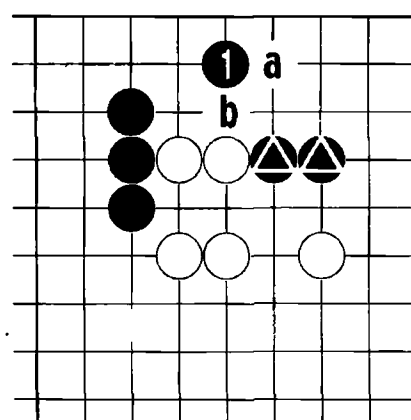


Диаграмма 2

На самом деле нашей более чем шеститысячной японской общине очень повезло, что в те тревожные дни она получила столь опытного, волевого и методичного посла, как Вада. За четыре года погибли только три японца, да и те в автомобильных авариях.

Маджонг

У господина Фукады, генерального директора «Pars Toshiba», была одна проблема: он был заядлым игроком в маджонг. Среди настольных игр для четверых игроков маджонг — поистине лучшая игра. Однажды кто-то сказал, что тот, кто играет в маджонг, сможет играть в любую игру. Она в чем-то похожа на бридж, хотя

в ней нет правил торга или заказа взяток. Китайский иероглиф *ма* переводится как конопля, а иероглиф *джонг* — как воробей. В ходе игры кости, используемые в игре, производят шум, похожий на шум конопляной молотилки или на чириканье воробьев. Отсюда и название — маджонг.

В игру играют с помощью прямоугольных костей, называемых *паи*. Эти кости делятся на три масти: «Бамбуки», «Иероглифы» и «Монеты». В каждой масти есть четыре набора костей с номерами от 1 до 9. К тому же есть два вида козырей — «Ветры» и «Драконы». В каждой группе козырей — по четыре ветра и по три дракона. Ветры дуют в направлении Севера, Юга, Востока и Запада. Драконы бывают трех цветов — Зеленого, Белого и Красного. Имеется четыре козыря каждого вида. Сколько же всего костей? Если вы сможете ответить на этот вопрос в течение тридцати секунд, значит, вы потенциально хороший игрок в маджонг.

При обращении с этими ста тридцатью шестью костями большим подспорьем окажутся хорошая память и умение быстро считать. В самом начале игроки по очереди набирают по тринадцать костей из кучи перевернутых картинкой вниз костей, которую называют «Стеной». Но, пожалуйста, не все тринадцать сразу! Каждый игрок в свою очередь вытягивает по четыре кости, и так три раза, после чего вытягивается по одной кости. Когда каждый из игроков вытянул все тринадцать костей, можно начинать игру. Вытягивая кости по одной и сбрасывая ненужные, вы стараетесь создать «выигрышную руку»: комбинацию четырех наборов по три кости и/или три подряд плюс пара таких же костей во главе. Следовательно, в общей численности в «выигрышной руке» будет четырнадцать костей. Вы можете увидеть пример «выигрышной руки» на картинке. Система подсчета так же сложна, как и китайская письменность. Китайцы, американцы и японцы развили три системы подсчета, несколько отличающихся друг от друга. На самом деле они могут различаться от клуба к клубу, от семьи к семье. Лучше всего перед началом оговорить применяемые правила.

Хорошему игроку в маджонг требуется способность к быстрому и интуитивному расчету, равно как и уверенность при принятии дерзких решений — точно так же, как и игрокам в бридж. Вам нужно выхватить свою удачу из вращающегося колеса фортуны. Если

КОСТИ

КОЗЫРИ



Ветры

Драконы

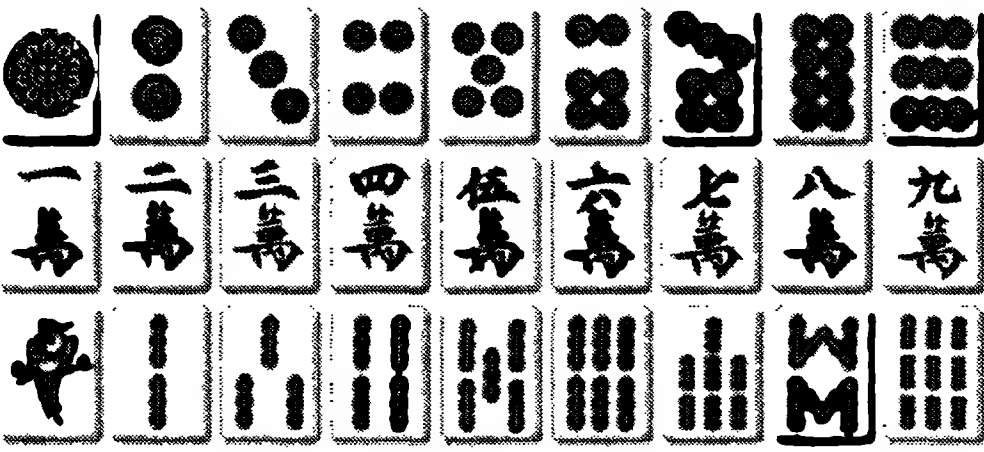
Восточ- Южный Запад- Север- Зеленый Белый Красный
ный ный ный ный

МАСТИ

Монеты

Иероглифы

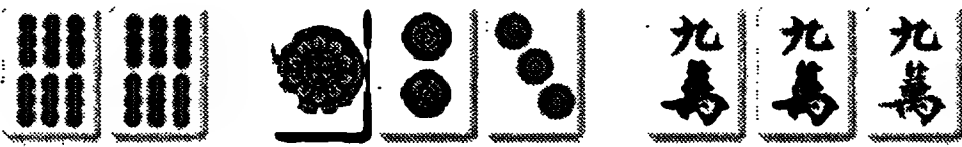
Бамбуки



Примечание. Единица Бамбуков изображается птицей или другим символом и обозначается цифрой 1 в углу.

Западный раунд, Запад выигрывает на сносе Востока

(X) = Выигрышная кость



ОЧКИ

УДВОЕНИЯ

Выигрыш = 20
Пара = 0
Набор №1 = 0
Набор №2 = 8
Набор №3 = 8
Набор №4 = 8

Счастливая тройка (Красный Дракон)
Тройка ветров (Западный Ветер)
Внешняя или козырная кость в каждом наборе = 1

Всего удвоений = 4

Выигрышная кость:
Единственная возможность = 2
Всего очков = 46

Общий итог = $46 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2 = 766$ очков
Окончательный итог = Предел, 500 очков

РАСЧЕТ

Лидер (Восток) уплачивает Западу
 $500 \text{ очков} \times 4 = 2000$
Общая стоимость руки = 2000 очков

вы предпочитаете рассчитывать только на удачу, то вам больше подойдут кости или рулетка. Если вы предпочитаете состязаться, полагаясь исключительно на свои способности, то вам лучше всего играть в Го или шахматы. Маджонг лежит где-то посередине и сочетает очарование обеих игр. Такая природа игры делает ее правила очень запутанными в отличие от простых правил Го или рулетки. В любом случае маджонг может быть очень увлекательным.

Маджонг серьезно отвлекал Фукаду и мешал ему изучать Го. Когда ситуация в Иране ухудшилась, я попытался найти способ уговорить его играть в Го.

— Фукада-сан, давайте побережем наши свечи этим вечером.

— Хорошо, давайте играть в Го.

Свечи стали редкой и нужной принадлежностью, поскольку очень часто без предварительного уведомления стали отключать электричество. Играть в Го при этом было намного экономней, чем в маджонг. Для освещения столика для игры в маджонг нужны были четыре свечи, тогда как для освещения двух досок для Го было достаточно одной. Когда мы уставали от интенсивных партий, мы устраивали перерыв и разговаривали о наших делах в Иране. Я узнал, что Фукаду послал сам председатель Доко, чтобы тот возглавил отделение «Pars Toshiba», недавно образованное ирано-японское совместное предприятие. Доко затем стал председателем и генеральным директором компании «Toshiba Japan», а позже стал председателем могущественной «Кейданрен» (Японской федерации экономических организаций).

Критерий, по которому Доко оценивал кандидатов на пост управляющего новым зарубежным совместным предприятием, был прост: чем моложе, тем лучше. Перед вылетом Фукады из Токио Доко инструктировал 42-летнего Фукаду установить на предприятии лучшие в мире станки, независимо от того, произведены ли они компанией «Toshiba» или нет. Фукада выбрал швейцарские станки. По прибытии в Тегеран Доко настаивал на немедленном посещении завода, расположенного на побережье Каспийского моря. Главный офис в деловом центре Тегерана мог подождать его возвращения оттуда. Первые пять часов их поездки через горы Эльборц к побережью Каспийского моря Фукада с горечью жа-

ловался на неорганизованность и некомпетентность. Улыбнувшись, Доко указал Фукаде на неспешно идущего за черными и белыми овцами иранского пастуха с одним лишь ивовым посохом. «Это может быть еще одним способом управления. Почему бы вам не попробовать следовать за переменами, вместо того чтобы вести к ним», — предложил Доко своему молодому и преисполненному рвения работнику. Но Фукада упорствовал и не желал так легко сдаваться. Понятно, он чувствовал себя раздавленным абсолютно чуждыми и невероятно сложными проблемами, стоящими перед ним. Он был на грани отчаяния. Он искал понимания со стороны Доко и надеялся на хоть какое-то сочувствие. «Но, господин председатель, у иранцев нет никакой инициативы!»

Когда поздно вечером они прибыли на завод, расположенный в городке Рашт на побережье, Доко отвел Фукаду на базар. Владельцы зеленых лавок и рыбаки кричали во все горло, изо всех сил пытаясь в последнюю минуту продать свой товар по любой цене. «Вот видите, в чем может заключаться способ мотивации иранцев. Они такие же люди, как и мы», — заметил Доко. Сам Доко имел 6-й дан по Го. Фукада же только что начал изучение Го и знал только, что все камни округлой формы и используются одинаково, несмотря на разные цвета — черный и белый. Полагая, что иранские руководители отделов были способны изучить американскую стратегию, несмотря на национальность, он решил послать некоторых из них за счет компании в американскую бизнес-школу. После революции многие из них заняли в правительстве Бани Садра высокие посты, включая пост министра нефти. Фукада очень гордился ими.

Репортер

Если вы иностранный корреспондент газеты и ваши статьи раз в неделю появляются на первой полосе, то, вполне возможно, вы будете чувствовать себя довольно хорошо. Если же ваши статьи печатаются раз в месяц, вы как-то выживете. Но если они выходят раз в год, то вам лучше подумать о другой работе до того, как вас уволят с этой. А если ваши статьи печатаются каждый день? Зна-

чит, вы слишком перегружены. Даже японская жена начнет жаловаться, не говоря уж об американской лучшей половине. Однако от госпожи Канамару не было никаких жалоб. Иранская революция вынудила многие японские семьи покинуть Тегеран. А для семей, в которых были дети, выбора просто не оставалось. Дети не могли посещать школу из соображений безопасности, поэтому там не осталось ни одной матери, одержимой идеей образования. Даже дома, в мирной Японии, от мужей мало что зависит. По будним дням они полностью заняты работой, по вечерам слишком много пьют в клубах, а по выходным играют в гольф или маджонг со своими клиентами или сотрудниками. Японские жены уже давно пришли к заключению, что здоровый и отсутствующий дома муж — идеальный вариант до тех пор, пока его наниматель автоматически переводит заработки мужа на ее банковский счет.

У госпожи Канамару было тогда двое детей: одному исполнилось три года, а второй только недавно появился на свет. Проблем со школой пока не было. И все же ситуация была ужасающей. В условиях исламской революции молодой японской матери было трудно обеспечивать семью приличной едой, чистой одеждой и поддерживать чистоту. С каждым днем все необходимые вещи, продукты и услуги становились все более труднодоступными. И даже если удавалось что-либо достать, то качество было весьма невысокое, а цены взлетали быстрее ракет класса «земля — воздух». А что еще хуже, мы, покинутые мужья, не знали, куда еще пойти, кроме как к Канамару, чтобы прилично пообедать.

В ожидании роста цен и ограниченных поставок продовольствия мы все запаслись японскими консервами. Несколько дней мы наслаждались посланным свыше освобождением от семей и вкушали деликатесы из наших кладовых. Но несколько недель спустя консервы нам надоели, и мы стали скучать по привередливым женам и шумным детям. Короче, нам не хватало домашней кухни миссис Канамару.

Фукада, Усёда и я никогда не упускали шанса дорваться до хорошей еды и качественного виски. И платили почти любую цену. Когда нам удавалось раздобыть что-нибудь, мы заявлялись в доме Канамару. Мы ели и пили досыта и вместе с их детьми смотрели

по видео японские мультики. Мы мирились с детскими шалостями и играли с ними в борьбу. Они были героями-ниндзя, а мы были чудовищными Годзиллами. Когда же дети наконец отправлялись спать, мы играли в Го. Послав до предельного срока в Токио свою ежедневную заметку, Канамару присоединялся к нашему позднему обеду. И мы обязательно принимались пересказывать последние новости дня. Мы старались проанализировать характер и течение иранской революции и найти в ней хоть какой-то смысл.

Канамару любил разговаривать, как *homo ignoramus*, несмотря на свои глубокие знания и большой репортерский опыт освещения таких событий, как чилийский путч, когда в 1973 году президент Альенде был убит генералом Пиночетом. Ничто не изменилось в нем после этого кровавого инцидента. В Японии есть поговорка: «Сильный ястреб прячет свои когти». Но она не совсем вяжется с ним. Пожалуй, выражение «В тихом омуте черти водятся» подходит ему лучше. Всех отталкивали его общие фразы, неоригинальные и поверхностные взгляды и суждения.

— Как такой мог удержаться на посту редактора отдела «Асахи», крупнейшей японской газеты? — Каждый пытался его хоть чему-то научить, но Канамару было нелегко уверить в чем-то.

Мы выбивались из сил, ощущая беспомощность после всех наших попыток убедить его. А на следующий день нас неизменно удивляла его очередная аккуратно написанная, хорошо сбалансированная и действительно профессиональная заметка. Мы думали: «Может, в конце концов он прислушался ко мне?» На следующий вечер возникал новый повод для беседы, и наша горячая дискуссия продолжалась до глубокой ночи, пока госпожа Канамару не приносила нам чего-нибудь перекусить и присоединялась к нам.

Несомненно, Канамару — один из лучших японских зарубежных корреспондентов, которых я когда-либо встречал. Он мастер слова; в конце концов, корреспондентов ценят не за то, как они говорят, а за то, как они пишут. В этом смысле Канамару предпочитает быть убеждаемым, чем убеждать кого-то. Этаким провоцирующий слушатель! Он никогда не упустит случая побыть наблюдательным и грубоватым простачком.

Посмотрите на *Диаграмму 3* и попробуйте определить, чья территория больше. Внутренняя территория белых может показаться большей, но если вы все посчитаете, то увидите, что она на 19 очков меньше внешней территории черных. Не позволяйте первому впечатлению обмануть вас. Аккуратный подсчет для игрока в Го так же важен, как для репортера важно умение слушать.

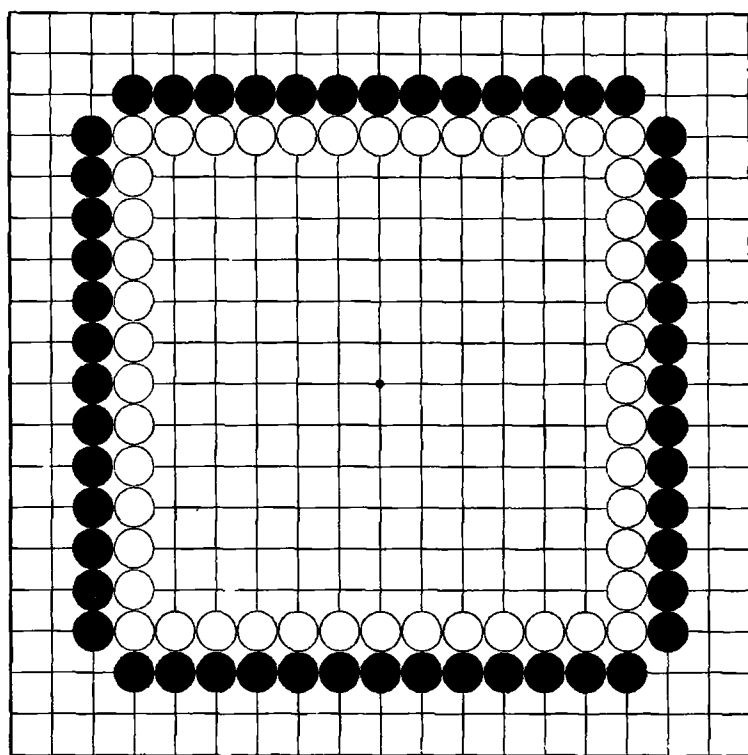


Диаграмма 3

Куда бы вы пошли за черных на *Диаграмме 4*? В этом случае «а» лучше, чем «b», «b» лучше чем «с», «с» лучше чем «d». Почему? Вернитесь, пожалуйста, к этому обсуждению общей перспективы после изучения дебютной стратегии в Звезде VI. В стратегии Го мы говорим «окамэ хатимоку» («смотрящий вперед имеет преимущество в восемь очков»). Именно в этом смысле Канамару — крутой игрок в Го.

Региональный представитель

16 января 1979 года шах улетел в Египет с тегеранского аэродрома Мехерабад. 1 февраля аятолла Хомейни прибыл в Тегеран из Парижа чартерным рейсом 747 компании Эйр Франс. Аятолла поставил шаху шах и мат. Слово «шахматы» происходит от персидского «шах мат», что означает «король умер». Шахматы

происходят от индийской игры Чатуранга, в которой сражение проводилось между четырьмя королями под красным, зеленым, желтым и черным знаменами, с армиями из слона, коня, корабля и четырех пешек у каждого.

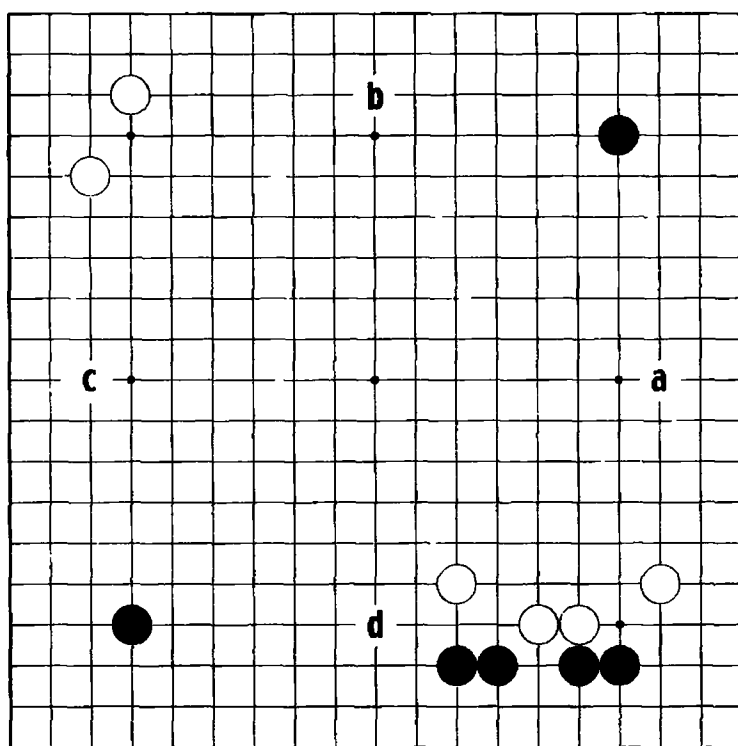


Диаграмма 4

В *«Шахнаме»* (*«Книге царей»*) изложена легенда о том, как Чатурангу привезли ко двору персидского короля Хосрова (532–578). Однажды индийский посол прибыл к нему и предложил: «Если персы равны индийцам по умственным способностям, пусть докажут это, решив загадку Чатуранги. Если вам это не удастся, Персия будет платить дань Индии, как низшая». Были созваны все мудрецы страны, но все потерпели поражение, кроме визиря (премьер-министра), который решил загадку и спас нацию*. Впоследствии он усовершенствовал игру, уменьшив число соперничающих королей до двух и упростив правило для одержания победы до «шахмат» (мата). А игру начали называть «Шахт Рандеш». Звучит по-

* Этим история не закончилась. Умный визирь предложил индийцам решить загадку игры «нев-ардашир», известной ныне как нарды. «Но не было никого среди мудрецов Индии, кто мог бы постигнуть смысл невардашира». И тогда уже Индии пришлось платить дань Персии. См. также *«Визаришн-и чатранг уд нихишн-и невардашир»* (*«Объяснение шахмат и изобретение нардов»*). — Прим. ред.

хоже на «Чатуранга», что неудивительно. И индийцы, и персы происходят от одних арийских корней.

К сожалению, у иранского шаха не было столь умного министра, как персидский визирь. И в том не было ничьей вины, кроме вины самого шаха. Он последовательно подавлял и уничтожал всех потенциальных соперников в политике, военном деле, профсоюзах и так далее. У него, оказавшегося под угрозой мата, не было способных сторонников, которые помогли бы ему в борьбе с аятоллой, окруженным большим числом самых разных людей. Так, в настоящем духе игры Шахт Рандеш аятолла в конце концов заматовал шаха.

Однако в ходе революции коалиционное правительство Бахтияра, оставленное шахом, все еще находилось у власти и разместило имперскую гвардию в казармах в северной части Тегерана. Первым ходом аятоллы было назначение сравнительно консервативного Базаргана на пост премьер-министра революционного правительства. Его первейшей задачей было изгнать шаха, устранить Бахтияра от власти, подчинить себе имперскую гвардию и установить контроль над всей страной. Внезапно, будто из ниоткуда, как грибы, возникли «комитеты» — маленькие революционные отряды. Чернобородые, вооруженные автоматическим оружием люди появились практически на всех главных улицах, включая сектора проживания иностранных представителей. Они заблокировали и забаррикадировали улицы, часто разгоняя протестовавших пистолетными выстрелами или гранатами. Они преследовали всех врагов исламской революции, к которым относили и правительственные учреждения шаха, и израильскую авиакомпанию «Эль Ал», и винные магазины, и банки, и даже кинотеатры. Наш беспокойный сон прерывали взрывы снарядов, а в воздухе разносился запах паленой резины. Закладывать взрывчатку в шины — очень распространенная тактика революционной войны; она эффективна, так как резина легко загорается, дает много дыма и очень долго горит.

Распоряжения руководства с пометкой «срочно» требовали от меня планирования и обеспечения серии эвакуационных рейсов. Моей целью была эвакуация 6 тысяч японских граждан, проживавших в Иране, в более безопасное место. Иранские Воздуш-

ные Силы присоединились к революционерам и захватили контроль над аэропортом. Из-за невозможности обеспечить прибывавшим в страну пассажирам безопасность в условиях осадного положения главный офис «Japan Airlines» временно приостановил все рейсы в Тегеран и из Тегерана. Я не мог ничего поделать для немедленного прояснения ситуации, но надеялся, что компании «JAL» удастся каким-то образом вывезти оттуда все японские семьи. И начал я с визита к своему коллеге из Иранских воздушных сил.

Впервые за многие годы нашего знакомства я увидел его без галстука. Его сопровождала женщина, одетая по революционным правилам в чадру, ее волосы и лицо были закрыты темной тканью в соответствии с мусульманскими предписаниями. Я приветствовал ее как можно вежливей: «Салам-алейкум — Как поживаете?» Затем в качестве жеста доброй воли я предложил доставить в страну специальными рейсами необходимые медикаменты. «Предоставьте мне, пожалуйста, список всего необходимого», — просто объяснил я ей. Я не ставил никаких условий или ограничений на нашу добрую волю. Почему? Потому, что добрая воля должна быть безусловной и безграничной, иначе это не будет доброй волей. В ходе нашего дружеского разговора я как бы невзначай упомянул о тяжелом положении наших детей — и иранских, и японских.

Их запросы оказались на удивление скромными в сравнении с предыдущими запросами самого шаха и касались исключительно медицинских препаратов. К моему великому облегчению, иранские революционеры позволили нам вывезти обратными рейсами японские семьи. В глубине души я благодарил моего друга из Иранских Воздушных Сил за его чуткость и понимание проблем товарища по авиабизнесу. С его способностью вникать глубоко в суть вещей он смог бы стать превосходным игроком в Го, если бы только у меня нашлось время обучить его. «Japan Airlines» благополучно осуществили шесть спасательных рейсов в Афины. Этот успешный маневр подтверждает мудрость пословицы Го: «Лучше пожертвовать два камня вместо одного». Мы сделали первый великодушный ход и доставили иранцам все препараты, которые они заказали, а взамен получили неоценимую возможность спасти японские семьи.

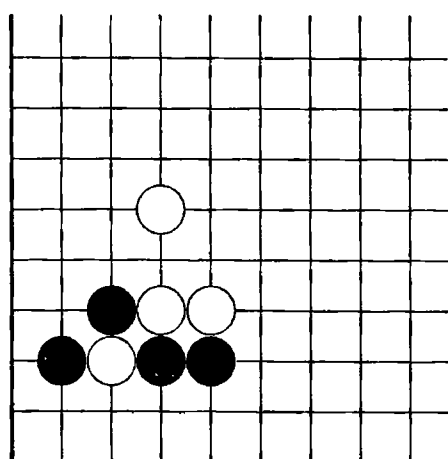


Диаграмма 5А

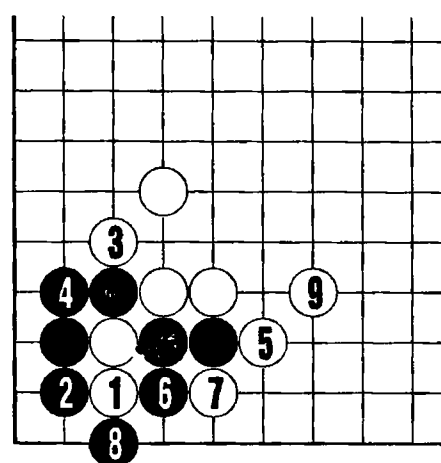


Диаграмма 5В

Какую максимальную пользу можем мы извлечь в позиции на *Диаграмме 5А* из одного отрезанного белого камня, который вот-вот будет захвачен? После добавления к нему еще одного камня ходом 1 на *Диаграмме 5В* белые могут успешно образовать стену, направленную на внешнее влияние, запечатывая вместе с тем черных в углу с незначительной территорией. Это хороший пример на тему «отдать, чтобы найти». Эта специальная техника из арсенала стратегии Го помогла наладить благоприятствующие отношения с иранскими революционерами и получить от них разрешение на ввоз медицинских препаратов и на вывоз японских граждан. Однако вскоре я узнал, что проведение спасательных полетов было связано с чрезвычайно высоким риском. Башня управления полетами потеряла многих своих сотрудников и потому теперь обслуживалась в основном военными. Когда их что-то волновало, они переходили на высокие тона и переключались с английского на фарси, современный иранский язык. Это было слишком тяжело для пилотов «Japan Airlines» с их ограниченным владением языком. К счастью, специально на этот случай у меня был припрятан еще один козырь, или *тэсудзи* (мастерский ход): я знал одного иранца армянского происхождения, который обучался для получения лицензии диспетчера. Я встретил его, когда прибыл в Тегеран региональным представителем своей компании, тогда же я узнал, что он дважды провалил экзамен Японского Совета Гражданской Авиации, необходимый для получения лицензии. Поскольку разрешались только три попытки, он очень долго не мог решиться на последнюю — в случае неудачи он мог полностью потерять лицо. Я убедил его не сдаваться. Приняв вызов, он прошел экзамен как раз вовремя, чтобы послужить компании в те трудные дни. Его случай может стать классическим примером пословицы Го:

«Никогда не отдавай ключевых камней». Его настойчивость и мужество позволили ему достичь своей цели и получить желанную лицензию, что сделало его жизненно важным участником нашей спасательной миссии.

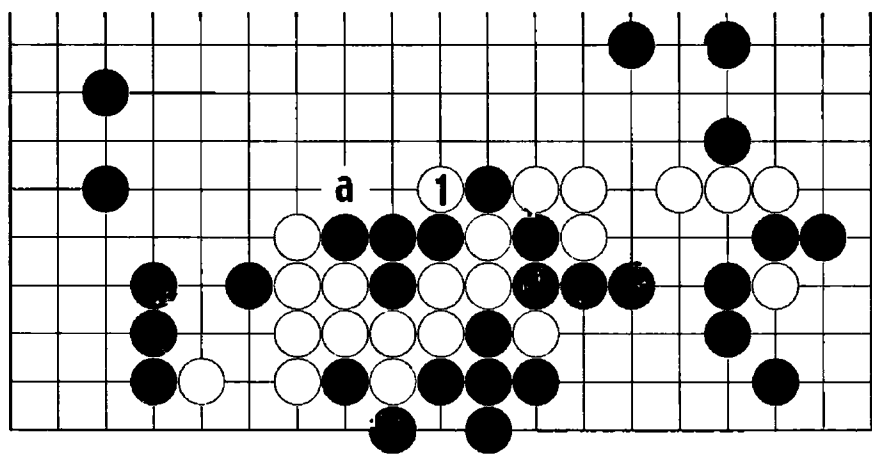


Диаграмма 6

Чтобы понять, что такое ключевой камень в Го, посмотрите на *Диаграмму 6*. Только что белые ходом 1 создали угрозу захвата одного черного камня. Этот ход также угрожает захватить четыре черных камня ходом в «а». Стоит черным спасти свои четыре камня или лучше спасти один камень, попавший в атари? Черные легко могут спасти свои четыре камня прыжком в 1 на *Диаграмме 6А*. После того как белые забирают один камень ходом 2, черные ходом 3 делают форму и убегают в центр. Однако в то же время белые захватили ходом 2 черный камень и объединили все свои камни. Это не самое лучшее решение за черных. Поэтому черные должны спасти свой камень, продлеваясь ходом 1 на *Диаграмме 6В*. Если белые делают ход 2 с целью поймать четыре черных камня, черные ходом 3 захватывают шесть отмеченных белых камней.

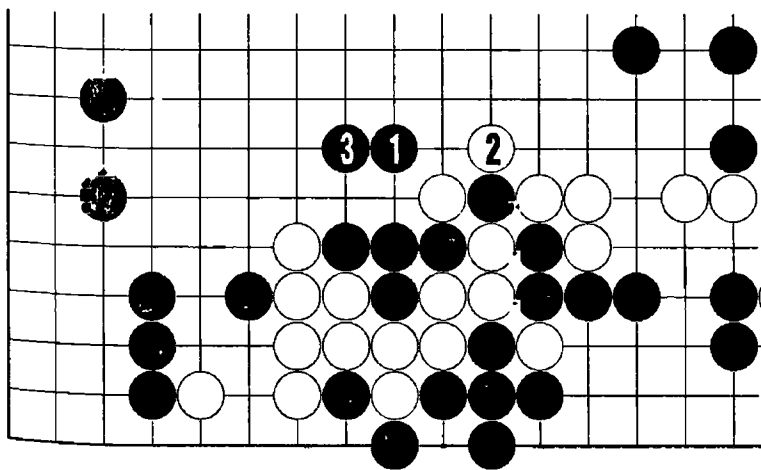


Диаграмма 6А

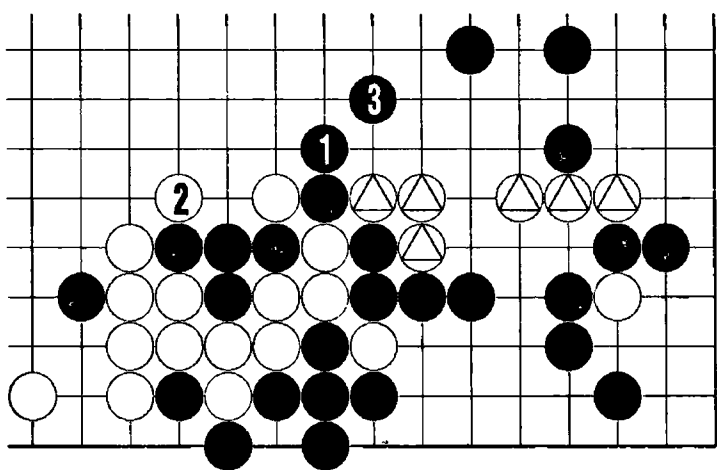


Диаграмма 6В

Вскоре за этими событиями последовала забастовка иранских рабочих в поддержку аятоллы и его теневого правительства, возглавляемого Базарганом. Тогда между нашей компанией и Иранскими Воздушными Силами действовало соглашение относительно наземного обслуживания, по которому «Japan Airlines» зависела от поставляемых Иранскими Воздушными Силами рабочих и оборудования для посадки и высадки пассажиров, погрузки и выгрузки багажа и грузов. Их забастовка была нам невыгодна. По сравнению с оговоренными в соглашении самолетами DC-8 или Boeing 707 самолет Jumbo компании «Japan Airlines» был сконструирован как относительно самодостаточный. Небольшой вспомогательный двигатель, установленный в моторном отделении, мог работать и на земле для обеспечения салона самолета электроэнергией. Однако из-за довольно больших размеров и высоты Jumbo без механической лестницы и лифтового погрузчика посадка пассажиров и погрузка багажа может стать кошмаром.

Поломав голову в поисках решения, я отправился с визитом к знакомому менеджеру компании «Люфтганза», немецких авиалиний. Во время пребывания в Токио он женился на японке. Друг познается в беде. С его разрешения я одолжил у компании «Люфтганза» их лифтовой погрузчик, который они использовали для доставки продовольствия. С некоторой долей импровизации в «Japan Airlines» его использовали для посадки пассажиров в салон самолета. Для погрузки багажа нам приходилось вручную заталкивать в каждый самолет более чем по 800 чемоданов. Сюда же входила ручная погрузка сумок на крышу мини-автобуса, который затем отправлялся к самолету. Потом мы засовывали багаж в задний отсек, используемый для объемных грузов. Такой серии импровизаций соответствует японская пословица «Баай но тэ», которая означает, что определенные ситуации требуют необщепринятых и экстраординарных импровизаций, даже если при этом будет нарушена стандартная процедура выполнения соответствующих действий.

А тем временем в ходе эвакуации обстановка в холле аэропорта стала еще хуже, чем в токийских пригородных поездах в часы пик. Терминал был перегружен испуганными людьми. Размахивая билетами, они тащили переполненные чемоданы, пытаясь пробраться к стойке. Женщины кричали и пытались защитить своих детей,

которые плакали, зажатые между взрослыми. Некоторые мужчины дрались и ругались. Неожиданно отключили свет. Все мы оказались в полнейшем хаосе посреди опасных джунглей обозленных людей. К счастью, «Japan Airlines» удалось установить полдюжины ацетиленовых горелок. Мы делали все, на что были способны, вручную перетаскивая багаж вдоль ленты неработающего конвейера. Я не переставал повторять себе: «Это так же ужасно, как исход японцев из Маньчжурии после войны. Но мои родители справились и мои братья и сестры выжили. Я обязан помочь этим людям». При свете горелок мы загружали самолеты и успешно отправляли их из Ирана.

Наконец наступил рассвет. На опустевшей взлетной полосе мы с персоналом компании наблюдали за взлетом последнего самолета и смотрели, как он растворяется в голубом иранском небе. Мы постояли там в тишине. Ни самолетов, ни пассажиров, ни багажа, ни хаоса. Теперь нам нечего было делать, и какое-то горьковато-сладкое чувство охватило нас.

Заложники

4 ноября 1979 года, десять месяцев спустя после приземления аятоллы в Тегеране, небольшая группа молодых иранских революционеров ворвалась в американское посольство, расположенное в Тегеране, и захватила заложников. Сразу же после захвата перед нами возникли самые разнообразные проблемы. Для японских граждан не было никакой непосредственной опасности, и все же американское правительство в попытке создать международное давление на аятоллу с целью освобождения заложников попросило японское правительство добровольно эвакуировать японских граждан из Ирана. Наше правительство, в надежде сохранить дружеские отношения с Соединенными Штатами, должно было подчиниться. Однако у большинства из нас не было настроения снова упаковывать вещи и уезжать. Деловые отношения с иранцами по большей части нормализовались. Мы нуждались в поставках их сырой нефти и в их рынке сбыта японских товаров. После долгих колебаний японские жены вернулись вместе с детьми, и были вновь открыты школы. В захвате американских заложников не виделось никакой опаснос-

ти для японских семей. Как мы могли требовать от них согласия на еще одну суматошную эвакуацию, тем более что последняя прошла всего год назад? Посол Вада попал в весьма щекотливую ситуацию, когда его попросили настоять на непопулярной у японцев политике.

Принимая во внимание безопасность японских граждан и положение Вады, я решил отправить домой все семьи персонала «Japan Airlines». Меня стали избегать все, даже собственные жена и дети. Моим намерением было показать послу Ваде свою поддержку в надежде, что мои действия помогут изменить настроение японской общины. Должен признать, что, возможно, я несколько переусердствовал в попытке уменьшить количество японских граждан до соизмеримого количества на случай, если понадобится еще одна эвакуация. Мои действия очень точно соответствовали принципу Го, который рекомендует не давать противнику возможности скучивать ваши камни. Скученная группа может легко подвергнуться атаке. *Диаграмма 7* иллюстрирует один впечатляющий пример.

Черные угрожают захватить два камня ходом 1, как на *Диаграмме 7А*. Если белые будут сопротивляться этому ходом 2, черные зажмут белых ходами 3 и 5 на *Диаграмме 7В*. Если после этого белые соединятся ходом 6 на *Диаграмме 7С*, то черные продолжают применять свою тактику тисков ходами с 7-го по 11-й. Белые захватывают камень ходом 12, а черные ходом 13 продолжают превращать белую группу в огромную бесформенную кучу камней. И наконец, черные соединяются ходом 15 (*Диаграмма 7D*), а белые камни оказываются скученными в центре без всякой базы.

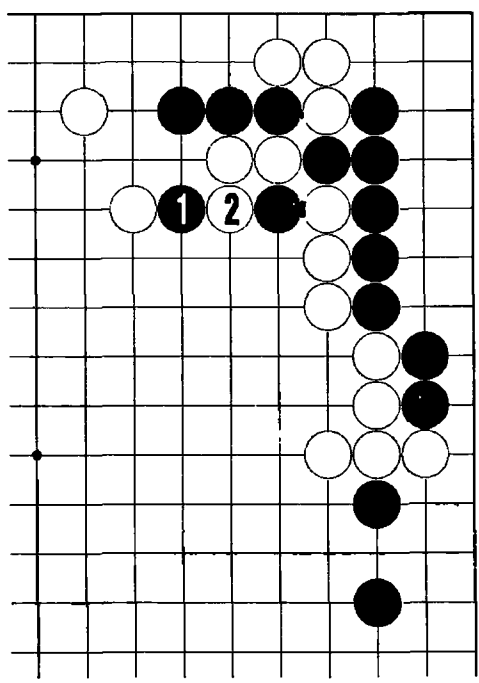


Диаграмма 7А

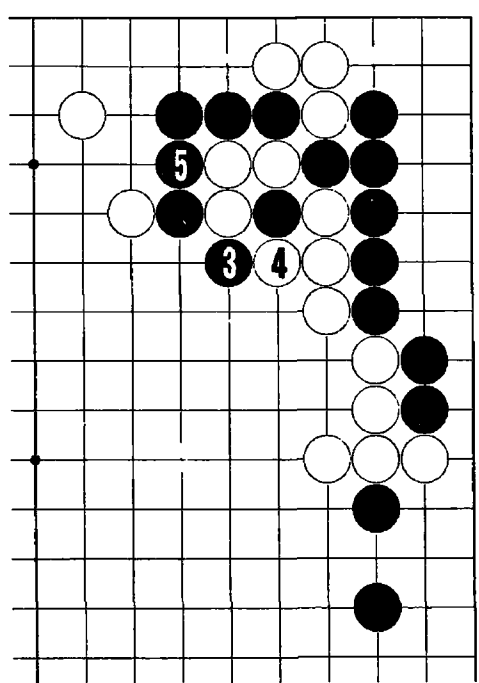


Диаграмма 7В

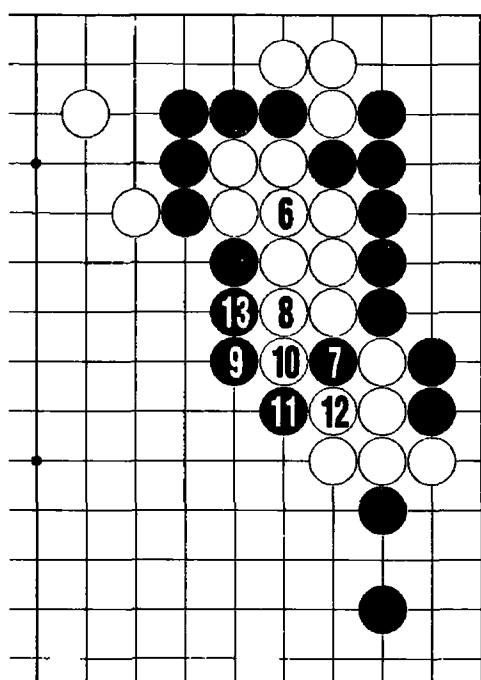


Диаграмма 7С

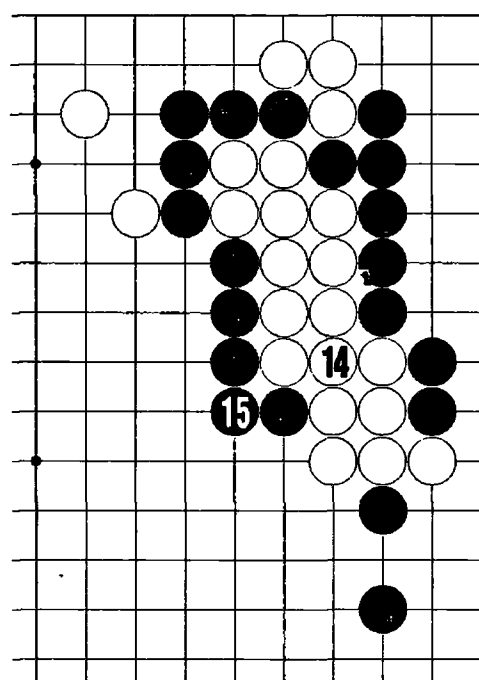


Диаграмма 7D

Когда были захвачены заложники, президент Картер мудро предостерег против каких-либо военных действий. Он терпеливо продолжал переговоры. К сожалению, этим он ничего не достиг, а терпение быстро иссякло. В апреле 1980 года Картер начал военную операцию по спасению заложников, которая закончилась трагической катастрофой в восточной части иранской пустыни. В ходе спасательного рейда два вертолета, сопровождаемые самолетом С-130, попали в сильную песчаную бурю и взорвались при падении. И тотчас Картер стал для тегеранской японской общины даже менее популярным, чем я. На самом деле некоторые даже считали, что Картер представляет для них большую угрозу, чем сами иранцы. Мои симпатии были на стороне Картера. Вид у него был такой невинный и ошарашенный, словно он думал: «Почему судьба столь немилосердна ко мне, благочестивому христианину?» К сожалению, он имел дело с исламской страной. И, как обычно, эту ситуацию мы обсуждали в доме у Канамару.

— Ковбой против торговца коврами — странная партия! — изумлялся Усёда.

— Кто-нибудь когда-нибудь слышал о сигнале, который трубят перед атакой американской кавалерии? — спросил Канамару.

— Картер ничем не лучше Кастера, — угрюмо произнес Фукада. — Еще хуже — они оба слишком стары, чтобы удержаться на лошади.

Я не мог придумать ничего лучше, чем добавить:

— Почему бы им не забыть о шахматах и не попробовать применить стратегию Го?

Все согласились с этим.

Американцы оказались пленниками однобокого военного подхода. Это объясняется их продолжительным участием в холодной войне, где от них требовались супермощные ходы. Самыми популярными играми были шахматы и покер. Объявление мата королю соперника на шахматном поле боя или блеф перед противником до тех пор, пока у того не сдадут нервы, — бесспорно, важная цель. Однако иранцы во время переговоров играют совершенно в другую игру, потому что их правила основаны на традициях торговцев коврами. Со времени великого поражения Кира, царя самой первой империи в мире, которое произошло в VI веке до нашей эры, иранцев разбивали — упомяну лишь некоторых — Александр Македонский, арабы, монголы и британцы. Геополитические условия были немилосердны к ним. Поскольку они неуклюже расположились посреди шелкового пути, соединяющего Восток и Запад, они постоянно подвергались военным нападениям. Их достоинством были не военные игры, а умение вести дипломатические переговоры.

Когда я впервые прибыл в Тегеран, Фукада-сан предоставил мне следующее резюме сложных иранских обычаев. Подобные резюме всегда предоставляются японцам, впервые прибывшим в Иран. Когда вы хотите купить качественный персидский ковер, вам нужно вести переговоры по персидским правилам. Прежде всего нельзя сразу заходить в лавку. Вместо этого оставайтесь перед входом до тех пор, пока владелец не пригласит вас внутрь. Он принесет вам чашку чая. Эта неизбежная иранская традиция, в отличие от традиции японской, вовсе не означает вашего обязательства купить что-то, если вы выпьете чай. Полный бесстрастия, торговец коврами начнет рассказывать вам, как прекрасны и изящны его ковры и как много времени занимает их изготовление. Вы полностью игнорируете эти заявления и непререкаемым тоном заявляете, что у вас и так уже есть полдюжины ковров еще лучшего качества. Однако, если по причине какого-либо несчастья владелец лавки отчаянно нуждается в деньгах, вы можете купить несколько ковриков исключительно с гуманной целью помочь ему. Затем вы спрашиваете, сколько же ему нужно. Вы должны быть готовы к тому, что он вежливо откажется обозначить какую-либо цену. Ниже его достоин-

ства просить деньги. Вместо этого он заявит, что он бы с радостью помог вам стать гордым владельцем очень изысканного произведения искусства по вполне сносной цене. И потому он спросит вас, сколько вы пожелаете заплатить, чтобы доказать свое умение видеть прекрасное. Вы должны повторять свои условия и наслаждаться разговором бесконечно, не заключая сделки. На следующий день вы приходите снова и повторяете уже знакомый ритуал. Если вам случится прийти к какому-либо соглашению, вы оба будете возносить многочисленные благодарности Аллаху за наиболее приятные моменты вашей жизни.

Способ ведения дел торговцев коврами, как в зеркале, отражает иранскую дипломатическую стратегию. В отличие от предпочтения американцев играть мощно, напористо, с иранской точки зрения, переговоры должны быть игрой на выносливость. Когда покупатель признает свое желание или необходимость покупки какого-нибудь товара, он тем самым проявляет свою слабость в умении вести переговоры. А раз так, он должен платить цену, которую назначает продавец. Или же наоборот, если продавец проявит свое излишнее стремление к деньгам, он проиграет и должен согласиться на цену, которую назначит покупатель. Исход игры зависит от того, насколько хорошо вы умеете маскировать свое желание продать или купить.

Когда Картер объявил, что не покинет Белого дома до тех пор, пока не будут освобождены заложники, иранцы, естественно, предположили, что Картер собирается играть в игру торговцев коврами. Поскольку под давлением надвигающихся выборов он драматически признал, что освобождение заложников является для него задачей наибольшей важности, ожидания иранцев относительно более высокой цены вознеслись до небес. Они считали, что Картер в любую минуту сдастся и заплатит их цену. Иранцы ждали с большими надеждами. И не получили ничего, кроме рейда вертолетов.

— Типичная ошибка при столкновении различных культур, — заметил я.

— Иранцы до сих пор озадачены этим, — заметил Фукада.

С точки зрения японцев, взаимопонимания не удалось достичь по той причине, что стороны в одно и то же время играли в разные

игры: ковбойская кавалерия американцев играла в шахматы, тогда как иранские торговцы имели дело с продажей ковров. У нас, японцев, есть собственная версия шахмат — Сёги. Одно из принципиальных различий между этими играми состоит в том, что мы можем переманивать сбитые фигуры на нашу сторону. Мы пытались применить стратегию Сёги в ходе Второй мировой войны, предлагая корейцам и китайцам присоединиться к Величайшей Сфере Совместного Процветания в Восточной Азии, которая противостояла бы белому Западу. Как подтверждает история, ничего из этого не вышло. В китайской разновидности шахмат, Сяньци, и корейской, Тён-ти, отсутствует концепция Сёги о сотрудничестве пленников и захватчиков. Потому мы допустили ту же ошибку, что и Картер, и играли в разные игры.

К счастью, у нас была еще одна традиция, которой мы могли последовать, — это Го. Стратегические принципы Го можно было применить для экономического переустройства нашей нации. В Го после окончания торговой сделки пленников обменивают. Ваши камни, захваченные мною, минус мои камни, захваченные вами, составляют ваш торговый излишек или дефицит, который можно рассматривать как инвестицию кредитора дебитору. В игре достигается результат, от которого выигрывают обе стороны.

Война

17 сентября 1980 года Саддам Хусейн отменил соглашение 1975 года, заключенное с шахом, и вторгся в Иран. Мы созвали срочное совещание в доме у Канамару, чтобы обсудить это событие.

— Должно быть, это сунниты заставили Саддама сокрушить шиитов, которых возглавляет Хомейни, — предположил Усёда.

— Но это могло быть и следствием традиционного расового спора между арабами и арийцами, особенно здесь, в Южном Арабистане, — предположил Фукада.

— А может, причина в противостоянии светской власти Саддама и теократической власти Хомейни? — спрашивал Канамару.

— Если все вышесказанное правда, нас ждет еще 1000 лет борьбы, — предупредил я.

— Да, даже с современным оружием она может длиться довольно долго, — согласился Фукада.

— И ни одна из сторон не сможет легко поставить мат другой. Мы достигли консенсуса.

За последнюю тысячу лет никто не смог разрешить непрекращающиеся конфликты между этими двумя странами. И нет никакой гарантии, что в следующую тысячу лет удастся добиться каких-либо положительных результатов. Их внутренние отличия еще больше усиливали внешнее вмешательство во времена холодной войны. Обоим обществам только предстояла индустриализация, а они еще не разделили рыночных интересов в своем регионе. И что еще хуже, у обеих сторон достаточно нефтяных денег, чтобы импортировать оружие, поэтому обоюдное разрушительная война может длиться бесконечно без достижения какого-либо решающего исхода. Обе социальные системы, Батхизм и Хомейнизм, застыли на начальной стадии своего развития.

Этим молодым государствам, управляемым древними традициями, еще предстоит научиться идти на компромисс, как в Го, чтобы достичь не столь кровавого сосуществования. Пока они этому не обучатся, стычки между ними будут продолжаться.

Когда возникла конфронтация между Саддамом Хусейном и аятоллой Хомейни, я немедленно направил отчет в Токио, предвидя, что это может продолжаться многие годы. Моими рекомендациями было: немедленно закрыть все представительства «Japan Airlines» и покинуть кажущийся благополучным рынок. Для меня принять это решение было легче легкого, поскольку у нас в стратегии Го есть концепция допустимой нерешительности: *Йикаген на вакарэ* (вокруг ничьей). Когда ни один из игроков не делает ошибок, то в результате должна быть достигнута идеальная ничья — *дзёсэки* (стандартная схема). Если случается *Йикаген на вакаре*, но игроки не уверены, что совершенная ничья достигнута на все 100 процентов, то они соглашаются на эту неопределенность и живут с нею.

В этом случае причину массового выезда японцев можно назвать как «миссия невыполнима». Это была настоящая война. Каждый день происходили постоянные бомбардировки города, а сирены, предупреждавшие о налетах, были непрерывно. По ночам залпы

зениток озаряли небо. Тяжелые танки заполонили улицы, а в небе проносились боевые самолеты. Воздушное пространство было закрыто, и ни один рейс не был безопасным. Однако авиаперевозки были моей профессией, и долг требовал от меня незамедлительных действий. Я чувствовал, что должно вот-вот появиться решение для «Japan Airlines». Я провел совещание со своими сотрудниками, и все они были уверены, что компания сможет чем-то помочь. Воодушевленный и уверенный в себе, я добровольно предложил послу Ваде услуги «Japan Airlines» для эвакуации большей части японских граждан.

На *Диаграмме 8А* для белых ситуация выглядит безнадежной. Как могут они вырваться из почти законченного окружения черных? Поспешив отыграть серии последовательных атари ходами 1–15 на *Диаграмме 8В*, белые легко попадают в жуткую западню. Прежде чем предпринимать какие-либо действия, нам нужно, глубоко разобравшись в ситуации, найти выход. Здесь ключевая стратегия — избегать потери степеней свободы. Только следуя хорошо спланированному плану действий, показанному ходами 1–11 на *Диаграмме 8С*, белые смогли убежать.

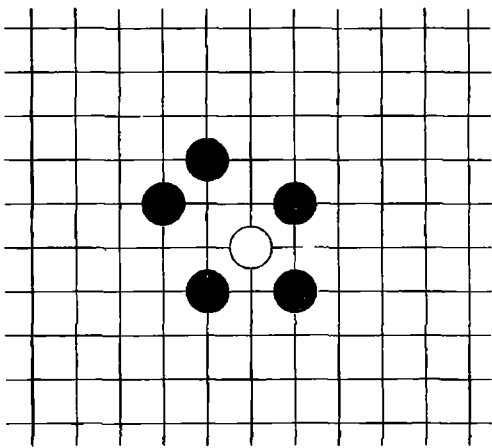


Диаграмма 8А

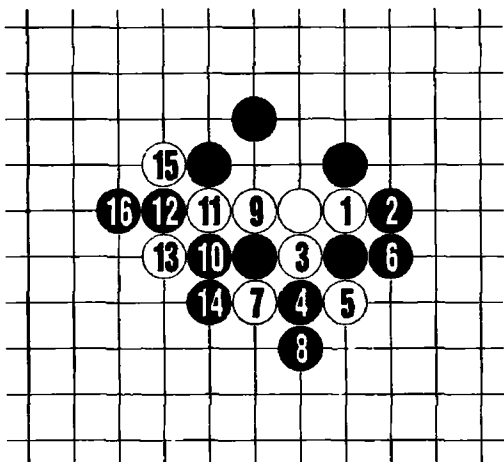


Диаграмма 8В

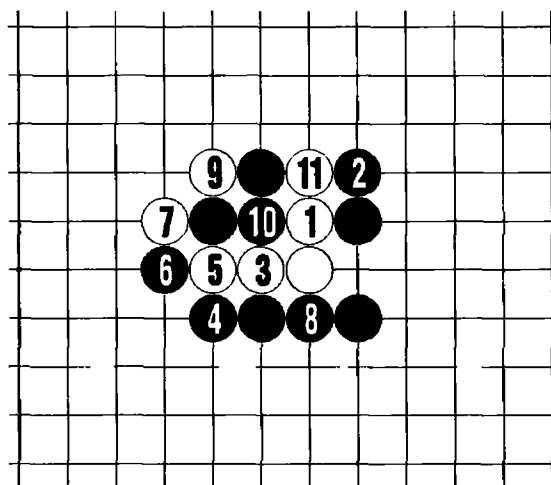


Диаграмма 8С

После тщательного разбора ситуации — что делает каждый, играя в Го — мы пришли к заключению, что дальнейшего рассмотрения заслуживают только три маршрута. Первым был поезд до города Баку в Азербайджане, СССР. Вторым — автобус через горы Эльборц в порт Бандаре Пахлави на побережье Каспийского моря. Оттуда русский паром доставил бы всех эвакуируемых в Баку. Третьим маршрутом был длинный автобусный переезд к границе Ирана, ее пересечение и дальнейшая поездка по Турции до Анкары. Достигнув Советского Союза или Турции, мы могли организовать транспортировку в Токио рейсами «Japan Airlines» из Москвы или Анкары.

Я отправил трех японских менеджеров вместе с иранскими помощниками исследовать все три маршрута и сделать необходимые приготовления. Сюда входило и то, что через соответствующие промежутки пути автобусы должны в достаточном количестве заправляться горючим, чтобы достигнуть порта или границы. Однако бензин стал редкостью и крайне подорожал. Кто-то был должен его найти, щедро заплатить за него, перевезти его в нужные места и охранять до прибытия наших автобусов. Паромный маршрут требовал четких договоренностей с русскими властями насчет расписания движения и достаточного количества посадочных мест. Это было непросто, так как на русских очень часто нельзя положиться и с ними трудно иметь дело. Во время дальнего переезда железной дорогой по деревенским селениям нужно было обеспечить надлежащие санитарные условия и хорошую еду. Нужно было сделать очень многое, и наша миссия казалась практически невыполнимой. Однако три японских менеджера, гармонично сотрудничавших с иранскими по-

мощниками, каким-то образом сумели справиться со своими заданиями.

Сначала я отбросил идею транспортировки поездом. Ее было слишком тяжело организовать. Затем мы трижды проверили каспийский маршрут. Несмотря на все приготовления нашего менеджера, мы обнаружили слишком много непредсказуемых факторов. После этих попыток я переключился на турецкий маршрут. Почему? Потому что он был наиболее предсказуемым из всех трех. И если бы мы столкнулись с проблемами, то были шансы на их быстрое и благополучное решение. Да, этот выбор был наименее непредсказуемым, но он отнюдь не был легким! Автобус должен был покинуть Тегеран далеко за полдень, ехать ночью, чтобы избежать авианалетов, и прибыть к ирано-турецкой границе ранним утром. Приехав туда, мы должны были долго ждать, пока истовые иранские революционеры не выполнят все таможенные процедуры. Даже если бы нам удалось уладить все таможенные формальности до полудня, то и тогда бы мы не успели в полной безопасности добраться в Анкару до наступления темноты. Горные районы от границы до Анкары были довольно опасны из-за курдских борцов за свободу и бандитов, хозяйничающих на дорогах.

Чтобы убедиться в безопасном прибытии эвакуируемых, наши верные сотрудники сопровождали каждый автобус до ирано-турецкой границы. Тем или иным образом они возвращались в Тегеран, часто на попутках. Вернувшись назад, они, нисколько не колеблясь, вызывались добровольцами для сопровождения следующего рейса. От благодарности я потерял дар речи. Я твердо убежден, что мы должны верить в людей как в человеческих существ, невзирая на национальность, классы, профессию, религиозные убеждения или идеологию. Этой верой я обязан своим отважным коллегам. В шахматах присутствуют самые разнообразные фигуры, у каждой из которых своя сила, свое умение. В Го же нет ничего, кроме круглых камней для выполнения любых заданий. Есть некая мудрость в том, что обнаруживаешь в себе универсалиста, в то же время отдавая должное профессионалам за их умение.

Я был глубоко тронут, увидев японцев, иранцев, арабов, индийцев, армян, ассирийцев и зороастрийцев, сотрудничавших друг с другом в полной гармонии. В почти невыносимых обстоятельствах мы добились обеспечения безопасности для семей разных национальностей. Моя благодарность им пребудет навсегда. Мы направили в Анкару более тридцати автобусов без единого происшествия.

Сдача

Усёда, Фукада, Канамару и я наконец-то вернулись на родину, в Японию. Как это произошло? В моем случае это была типичная для японцев сдача. Игрок в Го может прекратить игру, признав, что у него нет шансов на победу. Признав, что я выдохся от постоянного пребывания в боевых условиях, я связался с Токио. Год от года настроение в Иране менялось. Я менялся тоже. Когда у власти находился шах, я всегда был гладко выбрит. Когда у власти находился Бани Садр, у меня появились усы. А когда к власти пришел Хомейни, я отпустил еще и бороду. Кроме того, что я следовал революционным обычаям обращения со своим лицом, мои действия, направленные на выживание, были просты. Стоило мне увидеть собирающихся людей и поднимающийся дым, я шел в другом направлении! Любопытство — наш злейший враг. Как только мы слышали «Аллах акбар!» и ружейные выстрелы, мы опускали головы. Уважение — наш лучший друг. Я почти уверен в том, что можно развить звериный инстинкт опасности, если хорошо сосредоточиться. До сих пор я всегда принимал правильные решения и избегал опасности. У меня было прекрасное настроение, и я был полностью уверен в себе. Затем я начал допускать ошибки. Я повернул не за тот угол, и наша машина врезалась в толпу возбужденных подростков, идущих на демонстрацию. Едва завидев нас, они начали стрелять в воздух. В другом инциденте после долгого ожидания в очереди на заправочной станции как раз передо мной закончился бензин. Подобное со мной раньше никогда не случалось. Однажды после полуночи наш микроавтобус остановили на автостраде молодые революционеры. Вот где было по-

настоящему страшно. Эти подростки направили на нас дула стволов, держа пальцы на спусковых крючках. Если бы кто-нибудь из них чихнул, нам всем пришел бы конец. Ясно, что меня не должно было быть на опасной автостраде, к тому же в каком-то подозрительном микроавтобусе. И я не должен был выходить в город после полуночи. Что ж, хватит так хватит. После слишком длительного пребывания на линии фронта моя полезность была исчерпана. Такие незначительные ошибки могли стать роковыми не только для меня, но и для моих людей. Я послал в Токио просьбу об отставке и замене.

Для японского игрока в Го выбор момента для сдачи имеет очень большое значение. Мы должны продолжать делать все возможное до последнего момента, даже в неблагоприятных обстоятельствах до тех пор, пока остаются шансы на победу. Однако мы не должны затягивать безнадежную партию и трепетно ожидать ошибки противника. Если же мы упустили тот единственный момент в партии, когда нужно сдаваться, мы должны продолжать играть *йосэ* (эндшпиль) до конца. Упустив решающий момент, мы должны доиграть до конца, не важно, как бы это ни смущало. Японский этикет требует своевременной сдачи.

Из Тегерана я полетел в Мадрид, где меня ждала моя жена. Когда я сбрил усы и бороду, в компании друзей мы отправились в ресторан, где подняли тост с шампанским за благополучное возвращение.

Однажды мне позвонил посол Вада и спросил, как у меня идут дела в Токио. «Давайте сыграем в Го, чтобы отпраздновать наше воссоединение!»

Он любезно пригласил нас всех в один из наиболее престижных клубов в духе истинно английских традиций, в Касумигасэки в Токио.

Бросив все дела, Фукада, Усёда, Канамару и я отправились туда. После шутливого приветствия с каждым из нас — «Гале-Шома-Хубе?», что у иранцев соответствует нашему «Как поживаете?» — посол Вада, не тратя ни минуты, начал атаковать меня в свойственной ему дипломатической манере. Он пожаловался: «Теперь, когда вам не нужно следить за рейсами, у вас много времени для занятий Го, а у меня его нет нисколько!»

Так оно и было. Тут уж не поспоришь. Просто принимай это и не волнуйся, и все будет хорошо. Не я ли сам научился этому у посла, когда был региональным представителем в Тегеране?

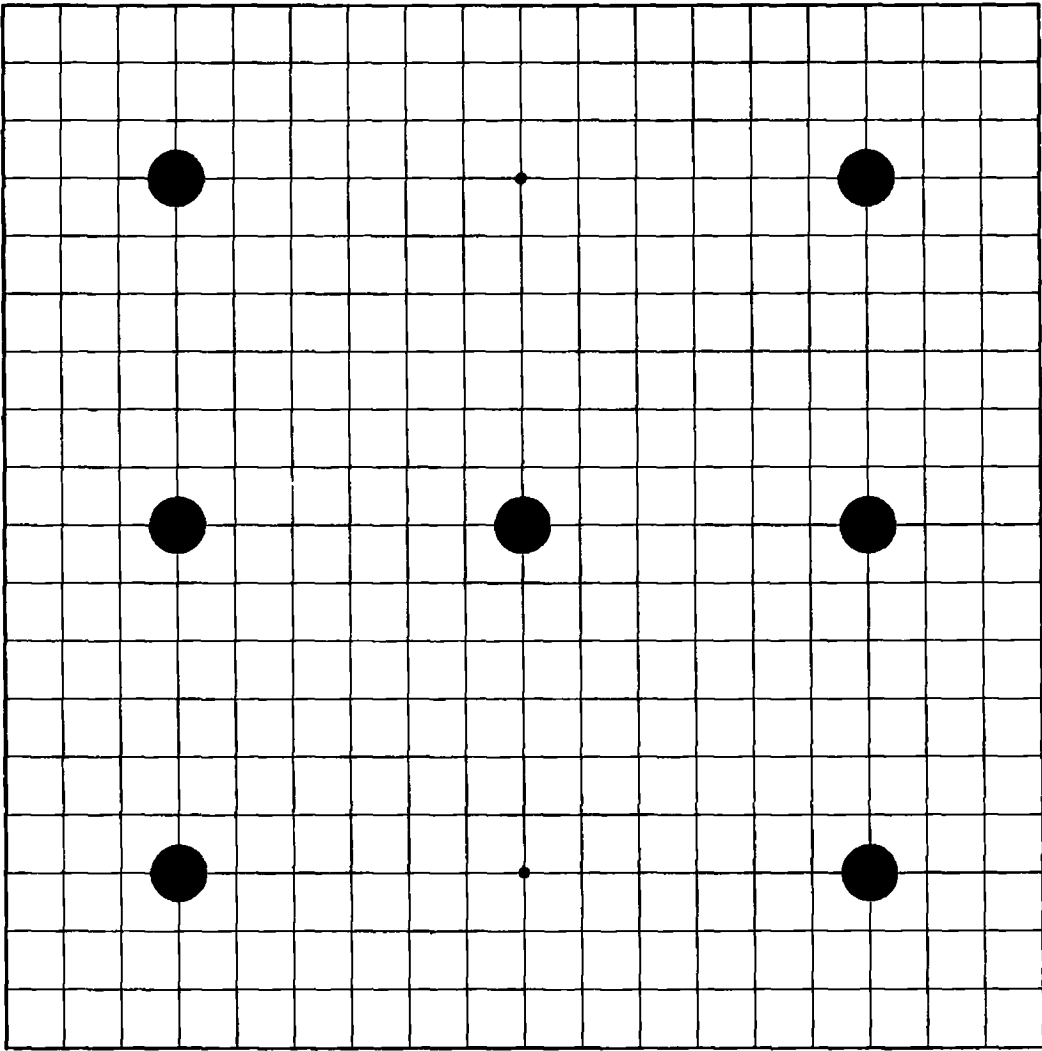
Другие завидуют нам, потому что думают, что все японцы одинаковы и у них нет проблем при достижении согласия. Далеко не так. В феодальную эпоху даймё ревностно защищали свои поместья, заставляя своих подчиненных говорить исключительно на местном наречии. Это помогало обнаружить шпионов, засылаемых центральным правительством, Сёгунатом. Между Канто и Кансай или между Токио и Осакой все еще сохранилось древнее традиционное соперничество, проявляющееся и в диалекте, и в обычаях. В Кансай едят лапшу *удон* в бульоне *бонито*, а в Канто едят лапшу *соба* в соевом бульоне. Там приветствуют друг друга словами «Как делаете деньги?», а мы предпочитаем «Охаё», или «доброе утро». На юге, не дальше Кагосимы, даже я, человек с Кюсю, не могу понять тамошних жителей, когда они переходят на местный диалект. И уж тем более я бы не осмелился пытаться расшифровать язык племен Рюкю с островов Окинава.

Современные большие японские компании похожи на феодальных повелителей, даймё. Разговор между представителем Тойоты и представителем Ниссана получится довольно неуклюжим, даже если они будут работать в одном и том же отделе проектирования или маркетинга. Еще одной преградой является старшинство. Как бы я мог свободно разговаривать с Фукадой, который более чем на десять лет старше меня, если бы нас не связывал общий интерес к Го? Инженер и менеджер живут в разных мирах, у них различное образование и различные карьеры. Жизненный путь Усёды никогда бы не пересекся с моим, если бы мы не разделяли общего увлечения Го.

Журналисты, как Канамару, — слишком опасные люди, чтобы им можно было доверять, пока нам не удалось узнать друг друга лично, играя в Го. Высокопоставленные чиновники, такие как послы, уважаемы, и от них держатся на известном расстоянии; только Го может уменьшить этот разрыв. В этом-то и заключается причина того, зачем нам нужны гольф, маджонг, хайку, театр Но, чайная церемония и даже караоке. И последнее, но не менее важное: Го

является способом поддержания горизонтального общения в вертикальном обществе Японии. У Го есть еще одно литературное название — *сюдан*, что означает «разговор на пальцах». Это отлично помогало мне в моей работе в Тегеране. Может ли *сюдан* помочь при международном общении вне национальных границ? Я посвящу этой теме следующую главу, в которой расскажу об уникальном опыте, полученном мною в Соединенных Штатах.

ЗВЕЗДА VII:
ЯЗЫК ЖЕСТОВ (СЮДАН)



Наиболее популярным альтернативным названием Го является — и, похоже, надолго останется — *сюдан*, что буквально означает «общение с помощью рук». Эта старомодная метафора для языка жестов по-прежнему столь же эффективна, как и современный усовершенствованный язык глухонемых. В Юго-Восточной Азии китайцы, корейцы и японцы говорят между собой на разных языках, но их письменность имеет в качестве общей основы китайскую иероглифику. Для нас, азиатов, вполне естественно вести деловые переговоры сначала с помощью письма — *хицудан* (разговор при помощи кисти), а затем — играя в Го, *сюдан* (общение с помощью рук). Поскольку из Древней Азии Го распространилось по всему миру, то все больше и больше людей может приступать к общению *сюдан*, чтобы преодолеть языковые барьеры. Каждый год более полусотни национальных чемпионов, разговаривающих на разных языках, играют друг с другом в ходе чемпионата мира среди любителей: *сюдан* живет и действует в современной Японии.

В том виде, в котором оно известно сегодня, Го происходит из Китая. В этом нет ничего удивительного. Большая часть азиатского культурного наследия оставлена нам именно этой древней цивилизацией. Горделивые китайцы называют себя *Чжун Хуа* (Срединный Цветок). В Японии распространена легенда, согласно которой в 735 году принц-регент Сётоку послал Кибин-но Макиби,

ставшего впоследствии главным министром, в столицу династии Тан. Эта красочная легенда гласит, что обратно он привез в Японию Го. Однако более вероятно, что Го завезли в Японию из Кореи буддийские и конфуцианские монахи. В VII веке Япония приняла многих корейских иммигрантов, которые привезли с собой свои религиозные верования, равно как и свое искусство и технологии. Их появление в Японии было поистине одним из редчайших случаев в истории нации, значительно обогатившее нашу культурную, политическую и религиозную жизнь.

В VIII веке некоторые из терминов Го приводятся в книге *«Манъё Сю»* (*«Собрание 10 000 Листьев»*), самом раннем сборнике поэзии Вака. В XI веке в одном из первых романов — *«Гэндзи Моногатари»* (*«Сказание о Гэндзи»*) и в ранней повести *«Макура-но Соси»* (*«Записки у изголовья»*) упоминается, что Го являлось неотъемлемой частью жизни императорского двора. Обе книги написаны придворными фрейлинами. Роман *«Гэндзи Моногатари»* был написан Мурасаки Сикибу в 1016 году, а *«Записки у изголовья»* — Сэй Сёнагон приблизительно в 1025 году.

Затем и в Корее, и в Китае Го вышло из моды. А тем временем произошло странное, но впоследствии не раз повторявшееся феноменальное событие: Япония изолировала саму себя от остального мира и ревностно охраняла искусство игры в Го. Позже его вновь откроют китайцы и корейцы. Сегодня, несмотря на то что Го зародилось в Китае, в Нихон Ки-ин (Японскую ассоциацию Го) входит самое большое число лучших профессиональных игроков в Го. Среди них Рин Кайхо (родился в 1942 году в Шанхае). Рина нашел на Тайване и привез в Японию Го Сэйгэн, еще один великий игрок в Го, родившийся в Китае. В 1928 году в возрасте 15 лет Го Сэйгэн приехал в Японию из Тайваня. Он стал живой легендой, разгромив всех японских игроков, бросивших ему вызов. Оправдав ожидания Го Сэйгэна, Рин достиг *сёдана* в 1955 году, а 9-го дана — в 1967 году. Он восемь раз завоевывал титул Мэйдзина и три года подряд, начиная с 1968 года, удерживал титул Хонинбо. В 1991 году Рин был обладателем титула *Тэнгэн*, а также победителем чемпионата мира по Го, проводимого компанией «Фудзицу».

Из Кореи в Японию в шестилетнем возрасте приехал Тё Тикун вместе со своим старшим братом Тё Шоэном, который в пос-

ледствии стал профессионалом 5-го дана. Тё Тикун родился в Сеуле в 1956 году и происходил из семьи корейских игроков в Го, его дядя был президентом Корейской ассоциации Го. Тё стал одним из многих учеников, обучавшихся у Китани Минору, мастера 9-го дана, и живших в его доме. Эта система тренировок «мастер — ученик», похожая на существовавшую в европейских гильдиях, остается традиционной только для игроков Го и для борцов Сумо. Чтобы преуспеть в Го или Сумо, необходимо начинать учиться в юном возрасте, выдержать начальную тренировку, проявить настойчивость и уделять внимание не столько познаниям, сколько манере игры. Так называемая «школа Китани» стала настолько успешной, что в 1970 году общая сумма всех данов учеников Китани составила более чем 200, что должно было принести огромное удовлетворение их уважаемому учителю. Но даже среди этих мастеров игры Тё Тикун занимает экстраординарное положение. Он достиг сёдана в возрасте 11 лет, что остается непревзойденным до сих пор. Девятый дан он получил в 1981 году. В 1983 году он выиграл большой шлем из четырех главных титулов японского Го: Кисэй, Мэйдзин, Хонинбо и Дзюдан. С 1989 года Тё шесть лет подряд удерживал титул Хонинбо. Рин и Тё могут служить живыми примерами сюдан-общения. Традиционный путь Го из Китая через Корею в Японию все еще играет очень важную роль, и это очень хорошо подтверждают эти два великих чемпиона.

Является ли Азия монополистом по Го? Вовсе нет. Среди учеников Оэды Юсукэ есть Майкл Редмонд (родился в 1963 году в Калифорнии), который сейчас играет в силу 7-го дана*. В 1984 году он выиграл вторую лигу турнира Отэй, не проиграв при этом ни одной партии. В следующем году он выиграл Кубок Рюен. Это достойное внимания достижение! Я имел честь сыграть с Майклом тренировочную партию в Нью-Йорке в 1987 году. Как это случилось? За это я благодарен своему учителю Накаяме Нориюки. Он подчеркивал необходимость тренировочных партий с любым профессионалом, у которого найдется время дать мне урок.

* В 2000 году Майкл Редмонд получил 9-й дан. — Прим. ред.

Сэнсэй (Наставник)

Накаяма Нориюки — профессионал 6-го дана и учитель моего учителя Усёды Ивао, любителя 5-го дана. Я отношусь к Накаяме с величайшим почтением. Для меня он как бог Олимпа, парящий в заоблачном поднебесье. «Сэнсэй» — употребительное слово, в буквальном переводе означающее «рожденный раньше». Вы можете использовать «сэнсэй» как уважительное обращение к любому, кто старше вас. К политическим деятелям, докторам и учителям всегда обращаются, используя слово «сэнсэй», даже если на самом деле они моложе. Для профессионалов обращение *сэнсэй-дэси* относится к тем, кто входит в круг лиц, связанных отношениями учитель — ученик, а для любителей это уважительное обращение последователя к своему наставнику. Однажды Усёда пригласил меня присоединиться к его группе в тренировочном лагере. Около десятка фанатов Го собирались провести в его компании все выходные, безостановочно играя в Го, отводя на сон минимум времени и утоляя голод лишь бутербродами. Это жесткий график работы, но когда я узнал, что там будет Накаяма-сэнсэй, я не устоял. Вскоре после моего прибытия Усёда должным образом представил меня Накаяме. Он оказался круглым, как камень Го. Под это описание подходят и его лицо, и голова, глаза и очки, тело и манера двигаться и даже настроение и характер. Он много и от всей души смеялся. А когда не смеялся, то улыбался.

В группе Усёды было принято присуждать три очка за победу, два — за ничью и одно — за поражение, при условии, что каждый раз у вас другой партнер. Нам предстояло попытаться сыграть столько быстрых партий, сколько сможем. Это было действенной стратегией повышения мастерства в Го. При изучении Го, особенно на начальной стадии, самое лучшее — это играть как можно больше партий. Эту стратегию предлагает пословица «*Казу о конасэ*», которая означает, что, когда вы всерьез принялись за изучение Го, лучше всего играть как можно больше партий. Тратить много времени на обдумывание каждого хода при этом не рекомендуется. Конфуций говорил: «Подумай дважды — и хватит». Поскольку ваше мастерство и так ограничено, лучше всего учиться, совершая ошибки в реальной игре. Вот когда вы накопите достаточно опыта и знаний, тогда важно потратить время на обдумывание.

И было еще одно обязательное условие присоединения к группе Усёды, а именно: тренировочная партия с Накаямой-сэнсэем. Это была огромная привилегия, и в случае победы она приносила шесть очков. И вот настала моя очередь. Я был полон надежд и уверенности в своих силах, поскольку перед этим очень внимательно изучил его книгу *«Беспроегрышная стратегия Кобаяси для форового Го»*. Эта популярная книга была написана Накаямой. Накаяма родился в 1932 году, двумя годами раньше меня. Он отложил свой путь профессионального игрока Го до тех пор, пока не закончил институт, что довольно необычно. Он начал играть в профессиональных турнирах в возрасте 20 лет и через десять лет достиг профессионального *сёдана*. Накаяма был признан лучшим секретарем крупных матчей на титул, в которых сам он предпочитал не принимать участия. Вместо этого он развивал свое искусство записывать партии, искусство довольно редкое среди профессиональных игроков Го. Он приобрел известность благодаря ежедневной колонке о Го в газете «Асахи», которая распространяется в Японии тиражом более 8 миллионов экземпляров. Накаяма издал пять своих книг, включая *«Ларец тайн»* (издательство «Ishi», 1984), переведенный на английский язык. К тому же он написал более 60 книг в соавторстве с игроками, не раз завоевывавшими чемпионские звания, — такими, как Кобаяси Коити, Тё Тикун, Кадзивара Такэо, и многими другими. При написании своих книг Накаяма просил профессионалов ответить на вопросы, часто задаваемые любителями. Поэтому на обложках этих книг стоит имя Накаямы как ответственного редактора, но информация, приводимая в этих книгах, получена в результате творческого диалога между Накаямой и чемпионами профессионального Го: *сюдан-общение*.

Хоть я применял приемы, изученные по книге Накаямы, все же он разгромил меня. Я огорчился.

— Уж не «собачатина» ли это вместо «баранины»? — пожаловался я, подразумевая, что в своей книге он расхваливал уксус, выдавая его за вино.

Накаяма от души рассмеялся:

— Но ведь вы должны знать притчу о копье против щита.

Он дал мудрый ответ на мой глупый вопрос.

Да, я знал эту притчу. Священная обязанность продавца — продать вам сначала всепробивающее копье, а уж затем — ничем

не пробиваемый щит, хотя тем самым он противоречит сам себе. Было очевидно, что Накаяма исключил Кобаяси и себя самого из своей «беспроегрышной» стратегии, когда писал эту книгу.

Я рассказал Дэвиду, что Накаяма помимо написания книг является также непревзойденным составителем задач по Го. Самые красивые из его задач созданы на тему известного тактического приема, называемого *ситё*.

— *Ситё*? Что это? — спросил Дэвид.

— О, неужели я забыл рассказать вам о том, что такое *ситё*? Это было досадное упущение. Есть древняя поговорка Го, гласящая: «Не садись играть в Го, если не знаешь *ситё*». Посмотрите на *Диаграмму 1А*. После того как черные играют 1, одинокий белый камень попадает под угрозу уничтожения следующим ходом. Предположим, белые попробуют убежать ходом 2 на *Диаграмме 1В*. Тогда черные снова дадут атари ходом 3, и если белые будут упорствовать, черные последовательными атари до 15-го хода оттеснят их к краю доски и убьют ходом 17. Это и есть пример *ситё*.

— А есть ли английский эквивалент этого слова?

— Как насчет «лестницы»? Разве финальная позиция не напоминает лестничные пролеты?

— По мне, так она больше напоминает ступеньки.

— Ладно, неважно, что она вам напоминает, но англоязычные игроки Го называют этот прием лестницей.

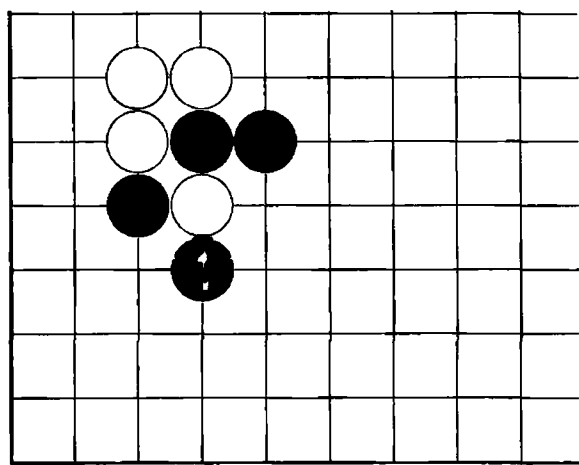


Диаграмма 1А

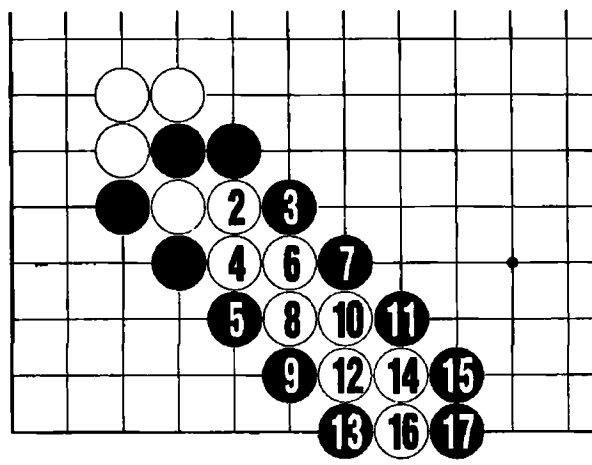


Диаграмма 1В

Что должны делать белые, когда попадают в лестницу? Сразу же отдать пойманный камень. Вся штука в том, что, стоит белым поместить камень на любую из помеченных треугольниками или X-ами линий или между ними, пойманный камень немедленно

получает шансы на выживание. Например, если белые смогли сыграть помеченный камень на *Диаграмме 2А*, тогда камень белых может убежать, как показано на *Диаграмме 2В*. После того как белые играют 13-й ход, камень черных 10 попадает под атари. Лестница черных разрушена. Камни, подобные помеченному, называются «разрушителями лестницы».

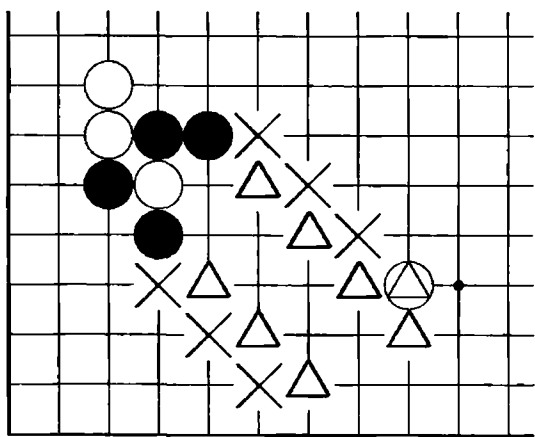


Диаграмма 2А

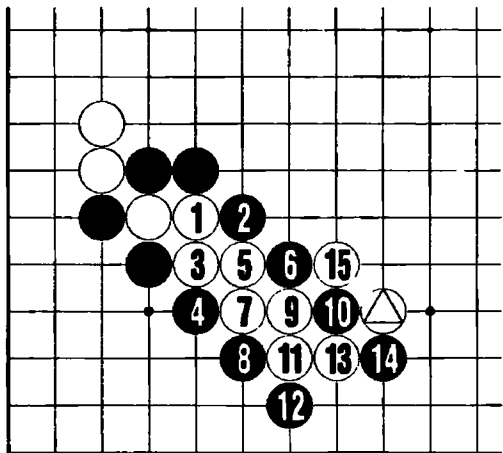


Диаграмма 2В

— Лестница может быть очень красивой и согревающей сердце. — Я показал Дэвиду *Диаграмму 3*.

Это задача Накаямы на тему лестницы, о которой я уже упоминал. Это настоящий шедевр. Он изображен на обложке книги Накаямы «Ларец тайн» (издательство «Ishi», 1984). Ход белых. Решение показано на *диаграммах 3А* и *3В* на следующей странице. В результате получается совершенная форма сердца.

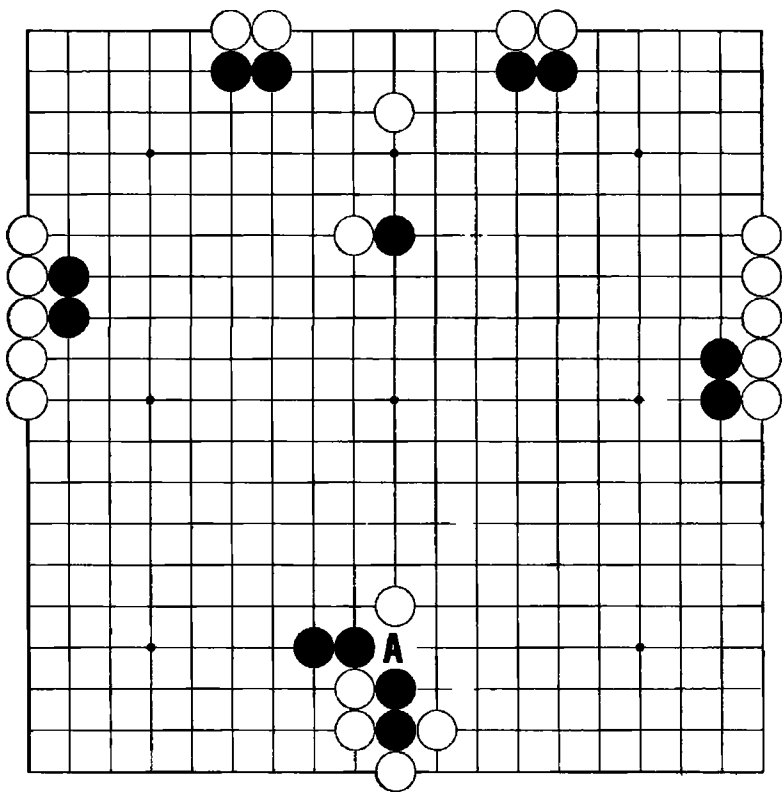


Диаграмма 3

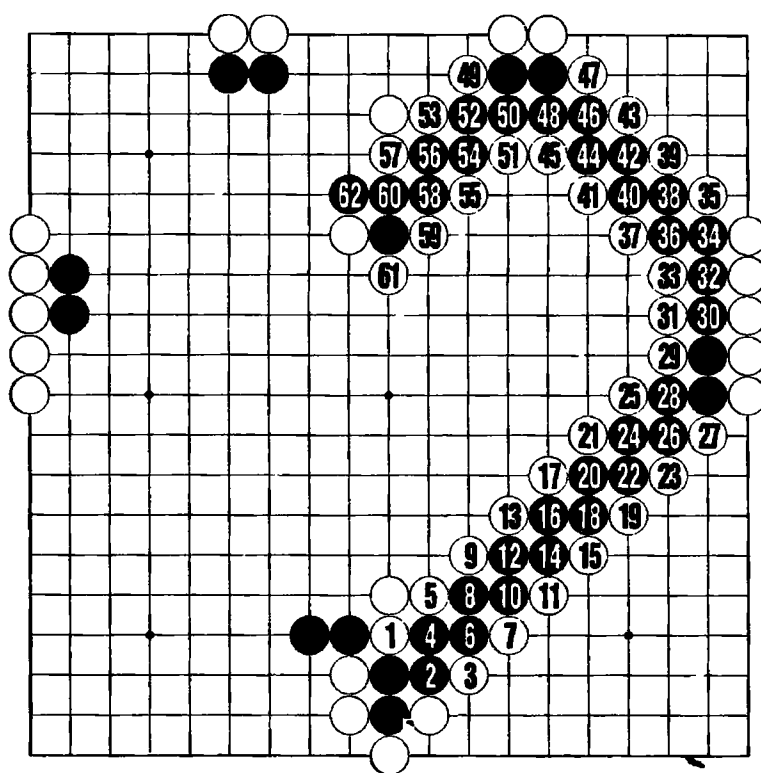


Диаграмма 3А

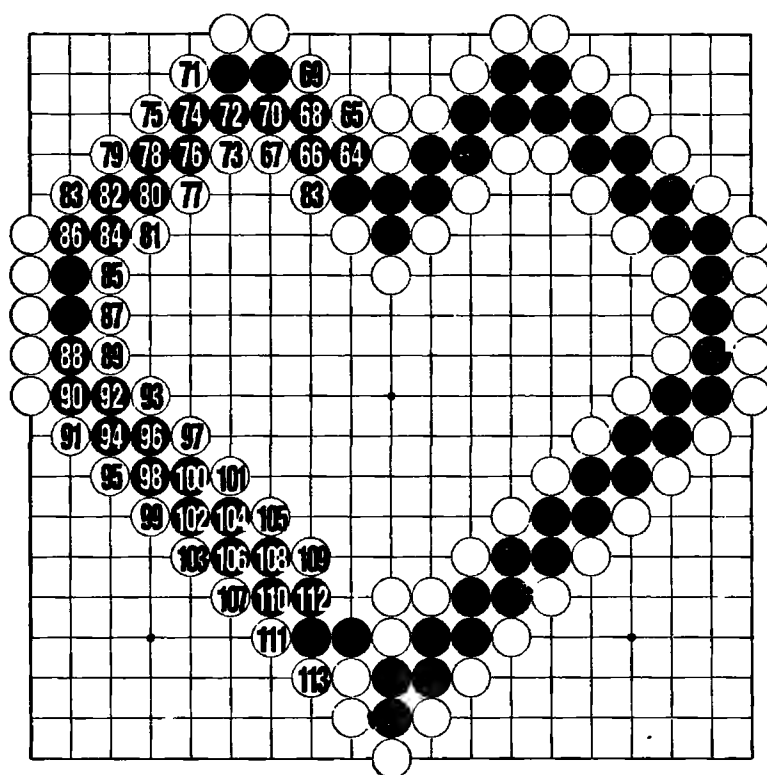


Диаграмма 3В

— Этот последний урок был прекрасен, — одобрительно признал Дэвид.

Специально для меня Накаяма создал задачу на тему лестницы. Она показана на *Диаграмме 4*. Он вежливо предложил мне несколько подсказок: рейс «JAL» должен пролететь по верхнему краю доски. Ход черных в «а» захватывает 23 белых камня в углу. Если белые сопротивляются, это приводит к лестнице, которая пролетит по всей доске. Вашего благополучного прибытия в конечный пункт назначения ожидают два черных камня в левом нижнем углу. Я предложил

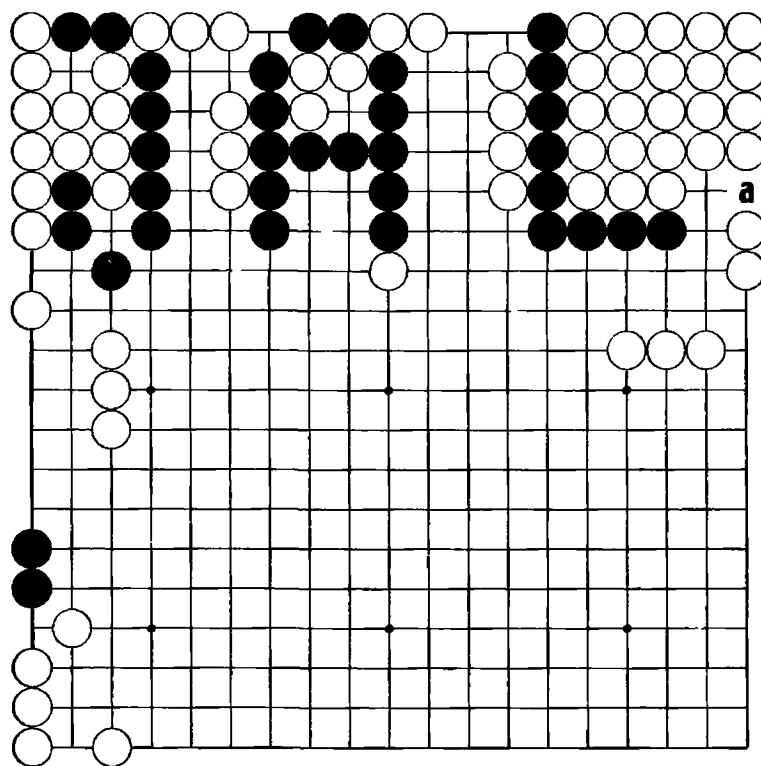


Диаграмма 4

Дэвиду играть против меня черными. Читатели могут попробовать решить эту задачу самостоятельно и насладиться ею, как это сделал Дэвид. Я могу быть еще вежливее Накаямы и предложить вам еще одну подсказку: левый нижний угол является не только пунктом назначения, но и поворотной точкой. Приятного полета! Ответ на эту задачу приводится в конце этой главы.

Какусэй (Священный Журавль)

— Откуда вы звоните? Вы обещали, что остановитесь в моем отеле! — отчаянно протестовал я.

Накаяма-сэнсэй принес пространные извинения. Он признался, что после своего возвращения с Американского Го-конгресса, который проводился в Вашингтоне, округ Колумбия, он остановился в доме у американского друга.

— Вам придется представить меня своему другу, или я оштрафую вас за опоздание, — пошутил я.

Накаяма-сэнсэй подтвердил свое согласие присущим ему раскатистым смехом.

Получилось так, что мой отель размещался в «Эссекс Хауз» на Сентрал Парк Саус авеню в Нью-Йорке. «Компания по развитию японских авиалиний» («Japan Airlines Development Co. Ltd.» —

«JDC») приобрела этот престижный отель в 1984 году у Дж. В. Мариотта, который был нашим давним партнером и поставлял нам продукты для дальних рейсов. Мариотт строил новый гигантский отель «Маркиз Мариотт» на Таймс-сквер и потому решил продать «Эссекс Хауз», чтобы профинансировать строительство. Я предложил свои услуги по приобретению и управлению «Эссекс Хауз» и потому перевелся из «Japan Airlines» в «JDC», ее дочернюю компанию по управлению отелями. Значит ли это, что у меня появились какие-то проблемы в «JAL»? Вовсе нет. Скорее наоборот, от работы там я получал величайшее удовлетворение. В то время я занимал пост генерального менеджера по маркетингу и развитию в главном офисе «Japan Airlines». В число моих обязанностей входила реклама, которая по договору включала и спонсирование турниров по Го.

Как же «Japan Airlines» удалось объединить маркетинг с турнирами по Го? Эта идея принадлежала Синмати Кодзи. Синмати Кодзи был одним из моих последователей, так как он сменил меня на трех постах: ответственного секретаря профсоюза «Japan Airlines», менеджера по маркетингу в Европе и, наконец, менеджера по международным торговым поставкам в главном офисе «Japan Airlines». Синмати считал, что Го могло бы стать идеальным способом укрепления корпоративного имиджа «Japan Airlines» как компании, заботящейся о развитии культуры как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Чтобы поддержать этот имидж, мы могли бы спонсировать новый турнир по Го. Асада Сидзуо, наш тогдашний президент и генеральный директор, был сильным игроком Го — у него был 5-й дан, и он был полон решимости продвигаться дальше. Из-за такого теплого отношения Асады к Го мы считали, что он полностью поддержит наше начинание. Синмати знал, что он сможет получить одобрение Асады, но он догадывался, что Асада не будет обрадован появлением турнира на «еще один титул», просто копирующего своих предшественников. Нам следовало предложить более интересную программу. Синмати попросил совета у своих сотрудников. Разгорелась горячая дискуссия.

— Что, если мы пригласим всех обладателей основных титулов к участию в нашем турнире и проведем чемпионат чемпионов?

— Что если мы назовем его *Какусэй* (Священный Журавль) в честь нашего логотипа *Цуру Мару* (Танцующий Журавль)?

— И не забывайте о женщинах, которые тоже принимают участие в турнирах по Го. За последнее время значительно возросло количество путешествующих женщин.

— В настоящее время единственным турниром для женщин является Женский турнир на титул Мэйдзин.

— Последнее, но не менее важное: не забыть о международном рынке!

— Это должен быть чемпионат среди любителей. Олимпиада по Го!

Синмати учел все эти пожелания и создал три новых матча за титулы: Какусэй, Женский Какусэй и Турнир по Го за звание чемпиона мира среди любителей. Благодаря его нововведениям я получал несказанное удовольствие от своей работы и завел множество друзей в Японской ассоциации Го. Четыре года уроков Го у Усёды в Тегеране оказались чрезвычайно полезными в моей теперешней карьере!

Более важной и серьезной частью моей работы была разработка и внедрение системы кредитных карточек «JAL Card». Я считал, что создание базы данных, в которой накапливались бы информация и демографические данные о пассажирах, часто летающих рейсами «JAL», должно стать первоочередным рыночным инструментом. В самом деле, в грядущей компьютеризированной информационной эре подобная база данных была бы бесценна. Как мы могли упустить такую возможность? И я получил одобрение руководства. Была запущена в производство кредитная карточка «JAL Card» с нашим логотипом — танцующим журавлем. Разработали и установили компьютерную программу. На полный ход запустили кампании по рекламированию и развитию этих услуг, и обращения клиентов принимались десятками тысяч. Мы нуждались в президенте новой развивающейся компании, который бы мог управлять всей этой насыщенной деятельностью.

Я порекомендовал высшему руководству идеальную кандидатуру: Мисио Тэцумаса, старший вице-президент «JDC» по вопросам персонала. Я хорошо его знал. Он учился в моей альма-

матер, в «Высшей школе Сага» на острове Кюсю, и был одним из первых лидеров нового профсоюзного движения сотрудников «Japan Airlines», «Коси-Кай». Позже, будучи ответственным секретарем нового профсоюза, я обнаружил, что с ним довольно трудно вести переговоры. Он был назначен на должность менеджера по связям с Объединенным профсоюзом японских предприятий, который одобрительно отнесся к его выдвижению на этот пост. Когда во время своей первой зарубежной командировки я прибыл в Лондон, Мисио работал там региональным представителем нашей компании. Чего я не знал, так это то, что в то время он выбрал меня менеджером «JDC» для управления отелем «Эссекс Хауз». Это типичный пример *фурикавари* (обмена) в терминологии Го. *Диаграмма 5* изображает как раз такой обмен, когда черные отдают сторону, а забирают угол.

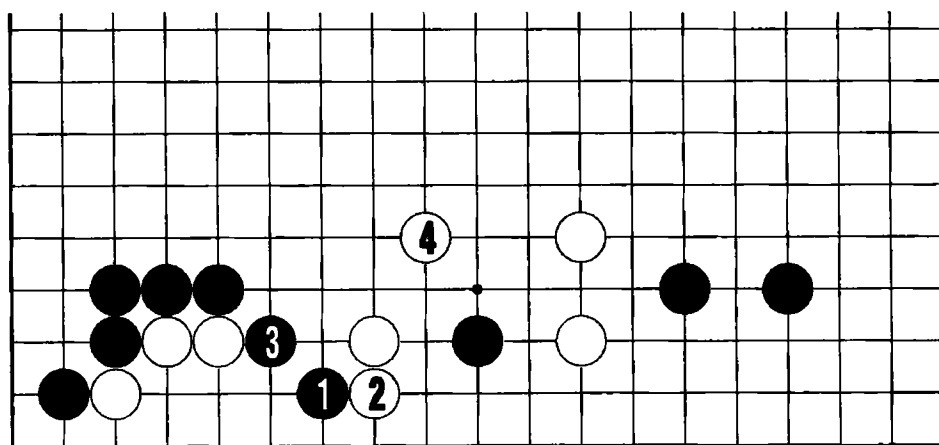


Диаграмма 5

Хотя я и не получал никаких жалоб по поводу моей нынешней работы в «Japan Airlines», тем не менее мне было уже почти пятьдесят лет. Конфуций как-то сказал: «В возрасте 15 лет я стремился к обучению. В 30 лет я твердо стоял на ногах. В 40 лет меня нельзя было сбить с пути. В 50 лет я начал слышать повеления небес. В 60 лет мой слух улучшился. В 70 лет я делаю все, что хочу, не преступая законов». Я подумал, что в 50 лет услышал повеление небес, поэтому я принял на себя управление «Эссекс Хауз», а Мисио занял главный пост в «JAL Card». До сих пор мы всякий раз обнимаемся и тепло приветствуем друг друга, встречаясь по вечерам в нашем любимом ресторане в Токио, где нас угощают местным саке из Сага, «Мадо-но Умэ» («Слива у окна»).

4 февраля 1988 года в матче, который проводился в только что открытом отеле «Никко» в Сан-Франциско, Отакэ Какусэй защищал свой титул против Такаги Сёити, мастера 9-го дана. Отель принимал плод наших рыночных изысканий: турнир Какусэй (Священный Журавль). Как президент отеля «Никко», я прилетел сюда из Нью-Йорка. После того как Отакэ одержал победу, он пригласил всех, кто принимал участие в подготовке турнира, в местный караоке-бар. Без малейших колебаний я принял его приглашение и обнаружил, что в пении караоке Отакэ намного превосходит меня, но мое отставание в умении петь не так велико, как отставание в умении играть в Го. Вот так в Сан-Франциско мои пути вновь пересеклись с путями Отакэ, моего героя в мире Го, который в бытность мою в Тегеране к тому же подписал мой диплом *сёдана*.

Нью-Йоркский Го-клуб

Марвин Аллен Вольфтохол? Я приготовился к встрече с устрашающего вида солидным профессором с густой бородой. В адресе была указана квартира в доме на пересечении Бродвея и 107-й улицы. По этому адресу я обнаружил здание классического стиля со старомодным лифтом и консьержем. Сразу же, как только я дернул ручку дверного звонка, появилась мисис Кэтрин Вольфтохол и с изысканной вежливостью сообщила мне, что я волен остаться в обуви или снять ее на японский манер. Какой уж тут выбор! Я разулся. В гостиной стоял большой рояль. Откуда-то из-за него появился Накаяма-сэнсэй с неизменной улыбкой. Позади него стоял элегантный пианист с тонкими чертами лица и внимательным взглядом — Марвин Вольфтохол. С момента нашего знакомства Марвин неизменно приглашал меня к себе домой на Го-посиделки в третью пятницу каждого месяца. Их посетители образовывали смесь из представителей разных полов, возрастов и национальностей: американцев, китайцев, корейцев и японцев. Марвин встретил Кэтрин в Италии, в Милане, когда обучался там музыке. Обосновавшись в Нью-Йорке, он стал президентом Нью-Йоркского Го-клуба, а его жена — клубным

казначеем. Стоит признать, что мы постоянно ощущали непреодолимое влечение к хорошим итальянским макаронам и вину, которые Кэтрин подавала нам, прежде чем мы начинали играть. К тому же я всегда делал вклад в виде суси из ресторана «Benkay» в отеле «Эссекс Хауз». Однако мы изо всех сил старались сосредоточиться на игре до того, как становились сонными после съедения всего этого.

Однажды вечером Марвин сообщил нам хорошие новости. В Нью-Йоркский Го-клуб собирался приехать Саката Эйю. От этого сообщения все пришли в необычайное возбуждение. Саката Эйю родился в 1920 году, *сёдан* получил в 1935 году, а 9-й дан — в 1955-м. Он завоевал в общей сложности 64 титула, что является рекордом во всей истории Го. В 1963 году он практически подчистую выиграл турниры, завоевав шесть из семи высших титулов. Сейчас он занимал должность председателя совета директоров Японской ассоциации Го и великодушно принял наше приглашение посетить Нью-Йоркский Го-клуб после деловой поездки в Ванкувер.

30 августа 1986 года в отеле «Грамерси Парк» состоялся Чемпионат Восточных Штатов по Го, на который в качестве почетных гостей были приглашены Саката Эйю и его жена. Я принимал участие на правах члена Нью-Йоркского Го-клуба и записался *сёданом*. Снедаемый любопытством, я прибыл пораньше. Для меня это было первое участие в американском чемпионате по Го. На регистрации я увидел Марвина, который отчаянно махал мне рукой, чтобы привлечь мое внимание. Едва переведя дух, он дал мне задание. Один новичок кю-уровня, но без официального рейтинга, хотел принять участие в турнире. Кто-то должен был его протестировать, но все, кроме меня, были заняты. Времени на уговоры у него не было; я должен был помочь. На вид это был невинный юнец японо-американского происхождения. Я отвел его в уголок и спросил:

— Кто тебя учил?

— Мой отец. Я играю с ним на пяти камнях форы. — Ему было очень не по себе.

— Какой уровень у твоего отца?

— Он второй дан.

Это была как раз необходимая мне информация. Мы быстро разыграли начало.

— Ну вот, ты играешь где-то на уровне 4-го кю. (*Молодой человек улыбнулся.*) Но, поскольку это твой первый турнир (*он нахмурился*), почему бы тебе не попробовать начать под 5-м кю? (*Снова появилась улыбка.*) Удачи!

Для не очень сильного сёдана вроде меня это было довольно неприятное переживание. Я потерял присутствие духа и проиграл трижды подряд. Жизнь казалась невыносимой. Я был в отчаянии. Марвин и Кэтрин беспокоились обо мне и решили организовать внеочередную домашнюю вечеринку, чтобы подбодрить меня. В тот вечер я познакомился с очаровательной молодой женщиной — Барбарой Кэлхоун, казначеем Американской ассоциации Го. У нее был 1-й кю, а я был сёданом. Приятное сочетание. Я старался не смотреть на нее и каким-то чудом умудрился одержать победу. Тогда вызов мне бросил Марвин, предложив сыграть равную партию с коми в 5, на 5 очк. Мы считали друг друга достойными соперниками за доской. По нашему соглашению первый, проигравший три партии подряд, будет понижен в рейтинге. На прошлом собрании я проиграл дважды. Я был в отчаянии. На этот раз я отыграл назад две партии. Теперь на грани оказался Марвин. По обоюдному согласию на этом мы и остановились. Перед окончательным поединком мы оба нуждались в передышке. Когда я уходил, Марвин сделал мне подарок — недавно изданную на английском языке книгу Накаямы-сэнсэя «Иго-но Сэкай» («Мир Го», издательство «Iwanami», 1986). Сюдан прекрасно работал на меня.

Мэйдзин (Мастер)

Меня приятно удивило, что Канамару последовал за мной в Нью-Йорк в должности главы представительства газеты «Асахи». Мне не составило большого труда догадаться, что здесь от него не ожидают более одной статьи в неделю. Это был чуть ли не отпуск по сравнению с его работой в Тегеране. Если же быть более точным, Канамару стал скорее руководителем, чем коррес-

пондентом. Моя жена предложила чете Канамару поселиться в Скарсдейле в Уэстчестере, штат Нью-Йорк, где обе наши дочери были в восторге от посещаемой ими школы. На этот раз миссис Канамару, у которой к тому времени дети уже достигли школьного возраста, оценила достоинства предлагаемой образовательной системы. Они поселились на соседней с нами улице. Как же тесен этот мир!

Разумеется, Канамару повысили до важной должности руководителя после его выдающихся заслуг на иранском фронте. Теперь младшие репортеры внимали наставлениям ментора Канамару, о чем и как писать статьи, чтобы их счел приемлемыми главный редактор в Токио. Тем временем Канамару занимал себя встречами с важными гостями из Японии и заводил друзей в газете «Нью-Йорк Таймс», в здании которой был его офис. Он даже начал играть в гольф. У него должно было оставаться достаточно времени для игры в Го, и я не упускал случая пригласить его на вечеринки к Марвину.

Кэтрин, как обычно, была гостеприимной хозяйкой, а Марвину не терпелось узнать, насколько хорош Канамару. Однако мы с Барбарой планировали кое-что другое. Когда Канамару нашел выход из опасной ситуации в игре, а Марвин вновь и вновь тщетно пытался захватить его, я не совсем галантно заметил:

— Я видел этот блестящий ход в прошлогоднем матче за титул Мэйдзин. Кстати, кто собирается бросить вызов Мэйдзину Като в этом году?

— Не Рин ли Кайхо имеет наилучшие шансы стать претендентом? — вмешалась Барбара.

— Это была бы хорошая новость для Чэнь-дао Лина — сильнейшего китайского игрока нашего клуба. Здесь он член большой китайской общины Го, которая восхищается Рином, — заметил я.

— О, он был бы в восторге, если бы Рину удалось это! — согласился со мной Марвин, практически потеряв надежду захватить большую группу камней Канамару.

— Может, мы сможем организовать матч за титул Мэйдзин здесь, в Нью-Йорке? — пробормотал Канамару, все еще беспоко-

ясь за судьбу большой группы своих камней. Вот оно! Я подмигнул Барбаре. Марвин сдал партию и ухватился за возможность выступить президентом Нью-Йоркского Го-клуба. Для него было бы большой честью стать одним из спонсоров матча за титул Мэйдзин.

— Всенепременно, Канамару-сан!

16 сентября 1987 года наша мечта стала явью. Более 400 энтузиастов Го собрались в зале казино «Эссекс Хауз» накануне матча за титул Мэйдзин. Тамура Рюкихей, автор популярной колонки о Го в газете «Асахи», проинтервьюировал Мэйдзина Като и претендента Рина. С юмором, но уверенно каждый отверг своего оппонента как возможного победителя. Напряжение рассеялось, и мы рассмеялись. Наши игроки были в отличном настроении, несмотря на длинный перелет. В качестве вечернего развлечения у нас было приготовлено нечто особенное. Хаскель Смолл, *сёдан*, сыграл сочиненную им фугу для пианино, которая начиналась, развивалась, достигала наивысшего напряжения и заканчивалась синхронно с ходом партии Го, которая демонстрировалась на большой доске. Это была очень известная партия, сыгранная Мэйдзином Сюсаку и Ота Юдзо в эпоху Эдо. Даже на Като и Рина это произвело впечатление.

В день проведения первой партии я очень волновался. У нас в «Эссекс Хауз» не было комнаты с японскими татами, поэтому для их визита был выбран наш лучший номер. Расположенный на 26-м этаже, он позволял любоваться величественным видом на Центральный парк. В номере была большая гостиная, две спальни, столовая и кухня. В гостиной мы симпровизировали, расстелив красный ковер и заменив мебель, так, чтобы все выглядело как можно более по-японски. Игроки и газета «Асахи» любезно одобрили наши старания. И все же я чувствовал себя беспокойно. Я поклялся: «Когда мы будем обновлять интерьеры, мы сделаем комнату с татами». На реализацию этого обещания у меня ушло четыре года. В том году, к горькому разочарованию Чэнь-дао Лина и его друзей, Рин был настолько слабее, что ему пришлось сдаться в середине партии. Как президент «Эссекс Хауз» я имел возможность присутствовать при разборе партии игроками. Отвечая на вопросы Таму-

ры, Рин многословно сожалел о многих ходах, тогда как Като большую часть времени лишь улыбался.

Канамару воспользовался случаем организовать Любительский чемпионат США за звание Мэйдзина, который проходил в течение следующих двух дней. Я принимал участие как игрок 2-го дана. Пытаясь очистить себя от прошлогоднего позора, я играл предусмотрительно и осторожно. В первый день я выиграл три партии подряд. В тот вечер я пригласил Оэду, мастера 9-го дана, директора Японской ассоциации Го по проведению зарубежных встреч, и госпожу Аисаву, профессионала 2-го дана, которая прибыла на матч, одетая в кимоно, как официальный секретарь. Они с большой теплотой подбодрили меня, но их слова возымели обратное действие. Я стал слишком самоуверен и заносчив. Чтобы заложить основу для своей победы, я вторгся во вражеский угол в пункте 3-3. Хотя это и было простое дзёсэки, тут я допустил в нем ошибку и проиграл. Это был слишком сильный удар. Я проиграл также и следующую партию. И все же благодаря швейцарской системе я занял третье место в группе 2-го дана, так что мне не приходится жаловаться. С прошлого года я весьма прилично продвинулся вперед. Проведение матча за титул Мэйдзин в «Эссекс Хауз» прошло с большим успехом, и для Канамару, Марвина, Барбары и меня *сюдан* работал превосходно.

Сэнсэй Оэда пригласил с собой Майкла Редмонда, игрока 7-го дана, который был его учеником и единственным американским профессионалом в Японской ассоциации Го. Естественно, он самый популярный игрок в Го среди американцев. Оэда, Аисава и Редмонд любезно согласились провести с нами учебный сеанс одновременной игры на 20 досках. Я присоединился к группе Редмонда. В середине партии я сражался сразу на двух критических участках. Я хотел было сделать ход, но подумал, что лучше было бы подождать, пока Редмонд подойдет ко мне. Ходить вокруг и проводить сразу двадцать партий может быть слишком трудным даже для профессионала. Когда Редмонд подошел ко мне, я сделал ход. Он посмотрел на меня с любопытством и указал, что я сделал два хода подряд. Я нарушил наиболее важное из «Правил Го Миуры и Ллойда» — правило номер 5. Я опозорил себя. И мне не было никакого оправдания. Позже я нашел некоторое облегчение, когда

мне рассказали, что Рин Кайхо совершил подобную ошибку и проиграл в том году третью партию матча за титул Мэйдзин. Совершенен только Бог.

Кисэй (святой Го)

В Лос-Анджелесе я созвонился с Китадзимой Иитиро, региональным представителем «JAL», чтобы сыграть партию в Го. Он очень колебался с принятием моего вызова, что было для него нехарактерно. Я не мог понять, что с ним случилось. Мы оба родились в Сага, маленьком городке на острове Кюсю, расположенном на юге Японии. В 1958 году мы поступили на работу в «Japan Airlines», и вышло так, что мы жили вместе в общежитии компании в городе Фукуока на Кюсю. Он учился игре на флейте, а я к ней никогда не прикасался. Я учился писать *хайку*, короткие японские стихотворения, чего он никогда не пробовал. На работе он выполнял однообразную и рутинную административную работу, тогда как я занимался волнующим и разнообразным маркетингом. То, как мы поженились, тоже произошло по-разному: он влюбился с первого взгляда, тогда как за меня мою судьбу по традиции решили родители. После перевода назад в Токио мы опять поселились в одном и том же здании для сотрудников. Несмотря на различия в стиле жизни и темпераменте, мы были крепко связаны нашей любовью к Го. Он никогда не отклонял моего вызова, но в тот вечер он сказал, что за обедом у него назначена другая встреча. Ладно, это не проблема. Я смог бы подождать где-нибудь, пока не закончится обед. Я настаивал. Тогда он неохотно пригласил меня присоединиться к нему за обедом. Что я и сделал — и встретился с Фудзии Масайоси из газеты «Йомиури». В тот вечер Фудзии вручал Китадзиме диплом игрока 3-го дана. С типично японской скромностью Китадзима пытался уклониться от встречи со мной! С 13 по 14 января 1987 года Фудзии проводил матч за титул Кисэй (святой Го) в Лос-Анджелесе. В качестве регионального представителя «JAL» Китадзима помогал Фудзии, сделав очень много для успеха состязаний. В знак признательности Фудзии помог Китадзиме принять участие в тестировании на получение 3-го дана, которое проводил Ха-

симото Утаро, глава Кансай Ки-ин. Китадзима выдержал экзамен. Я был рад таким новостям и от всего сердца поздравил его. Теперь, когда у него был 3-й дан, мне полагалось играть черными камнями. У меня был отличный шанс его победить!

Я был рад встрече с Фудзии, так как он хотел провести первую партию 13-го матча за титул Кисэй в Нью-Йорке и попросил нашей помощи. С большой радостью мы взялись за это и помогли со всеми необходимыми приготовлениями. В том году Такэмия Хонинбо собирался бросить вызов Кобаяси — обладателю титула Кисей. В брошюре, посвященной этому матчу, все обсуждали силу *сюдана* и дружбу между народами: Кобаяси Кисэй, Такэмия Хонинбо — претендент, Кобаяси Йосодзи — президент газеты «Йомиури», Асада — исполнительный директор Японской ассоциации Го и мой бывший начальник, посол Ханабуса, губернатор Куомо, мэр Кох, Кондо из компании «Мицуи» — председатель Японской Торговой Палаты, Макихара из компании «Мицубиси» — председатель Японского клуба, Барбара Кэлхоун — наш любимый президент Американской ассоциации Го, и Марвин Вольфтолл, наш друг и президент Нью-Йоркского Го-клуба. Поистине впечатляющий список!

На приеме в зале казино «Эссекс Хауз» 16 января 1989 года Фудзии представил чемпиона и претендента и попросил их предсказать исход поединка. Кобаяси Кисэй отметил, что он никогда не проигрывал в США и не планирует этого и на этот раз. Такэмия Хонинбо, претендент, заявил о желании поквитаться. В тот день желание поквитаться победило. После партии Оэда пригласил всех нас в клуб «Блю Ноутс». Мы все без ума от этого вида *сюдана* — джаза.

В 1991 году с Китадзимой произошло замечательное событие. Он стал старшим вице-президентом «JAL Card». В терминах Го, президент Мисио и старший вице-президент Китадзима вышли из одного угла — маленького городка Сага на острове Кюсю. Вместе они создали многообещающую компанию по выпуску кредитных карточек «вдоль стороны доски». Я счастлив и горд наблюдать такое развитие дел, ведь в некотором роде я помог им обоим тем, что предложил идею создания компании по выпуску кредитных карточек, а также посоветовал Мисио на пост ее главы. Мисио начал брать уроки Го у Китадзимы.

Клуб Сюдан

Верьте или нет, но у нас в Гиндза есть клуб под названием «Сюдан». Когда бы я ни приезжал в Токио в командировку, кто-нибудь из моих друзей обязательно приглашал меня поиграть там в Го. У входа в клуб на шестом этаже небольшого здания нас всегда приветствует Кубота, владелица и хозяйка клуба: «Охисаси Бури!» («Давно не виделись!») Понятием «давно» она обозначает любой промежуток времени больше недели.

Даже если у всех моих друзей заранее назначены встречи — что, как вы знаете, временами случается, — я могу пойти туда и один. Хозяйка представит меня другому одинокому игроку, равному мне по силам, — тоже 3-му дану или попросит своего помощника, профессионального игрока в Го, провести со мной тренировочную партию. Если же помощник занят, Кубота может любезно предложить сыграть партию с ней, прерывая игру, чтобы обслужить других своих гостей. Я вовсе не против таких перерывов. Они мне нужны — ведь у нее 5-й дан, и я радуюсь получить, насколько это возможно, побольше времени на обдумывание. Я могу думать вдвое дольше обычного и все же не буду выглядеть занудно медлительным игроком. Усадив вас в удобное кресло перед прекрасного качества доской и камнями для Го, вам подадут горячее полотенце и спрашивают: «Не желаете ли выпить?» Я всегда предлагаю своему сопернику пиво или виски. Из двух соображений. Во-первых, мы должны поддерживать Куботу и делать заказ, чтобы она могла получать достаточный доход. Во-вторых, уж если мы должны что-то пить, мне лучше убедиться, что мой соперник пьет столько же и такой же крепости напиток, что и я. К напиткам подают бесплатную закуску. У Куботы, в зависимости от сезона, всегда есть какие-нибудь японские деликатесы. После окончания партии вас снова спрашивают: «Не желаете ли что-нибудь перекусить?» Суси, *унаги* (жареный угорь), *соба* (гречневая лапша), *ча-хан* (жареный рис) или *рамен* (китайская лапша); вы получите все, что бы ни заказали. Близлежащие рестораны охотно доставят заказ сюда. Клуб «Сюдан» — уникальный феномен, и возможен он только в районе Гиндза или Акасака, где вечерние развлечения для бизнесменов — прибыльное дело. Принимая во

внимание успех подобных предприятий, шикарные отели считают модным заводить у себя не только деловые центры, оборудованные компьютерами и факсами, но и Го-клубы в стиле «Сюдан».

Однако самой надежной основой Го-сообщества в Японии были и остаются *Го-кайсё* (Го-клубы). В деловой части города владельцы маленьких лавочек и многочисленные мастера — плотники, садовники, суси-повара и пенсионеры — собираются по вечерам в Го-кайсё на углу. Здесь можно отдохнуть в менее официальной обстановке. Здесь можно заказать еду, но в большинстве случаев у таких заведений нет лицензии на продажу спиртного. Здесь стало традицией бесконечное распивание зеленого чая. Вы наверняка найдете Го-кайсё и напротив пригородной железнодорожной станции. Он может оказаться зажатым между магазинчиком по продаже соба и книжным магазином или над кофейней. Там вы встретите простых служащих, студентов, учителей, домохозяек и даже их детей, а также начальников из центра города. Имена членов клуба написаны на деревянных досочках, развешанных на стене в порядке убывания рейтинга. Но место в этой иерархии надо заслужить. Сколько у нас таких Го-кайсё? Никто не знает достоверно. Просто их слишком много, чтобы за всеми уследить, и их число быстро меняется. Резко контрастируя с этим, «Кэвендиш Клуб», самый прославленный в мире бридж-клуб, основанный в 1925 году в северо-восточной части Манхэттена, был закрыт в прошлом году. Это меня опечалило.

Япония известна своими «*кёку мама*» (одержимые образованием мамы), которые настоятельно требуют, чтобы дети начинали образование в возрасте трех лет, то есть еще до детского сада. Типичная японская женщина будет каждый вечер после окончания занятий в начальной и средней школе возить детей на учебу в частную подготовительную школу. Она будет делать это, пока ее дети не поступят в колледж. Раннее и дополнительное образование считается необходимым для поступления в приличный колледж. Приветствуется также раннее изучение искусства Го. Кикути Ясуро верит в обучение Го с раннего возраста. Кикути родился в 1929 году. Он был еще студентом Университета Сенсю, когда выиграл впервые проводившийся матч за титул

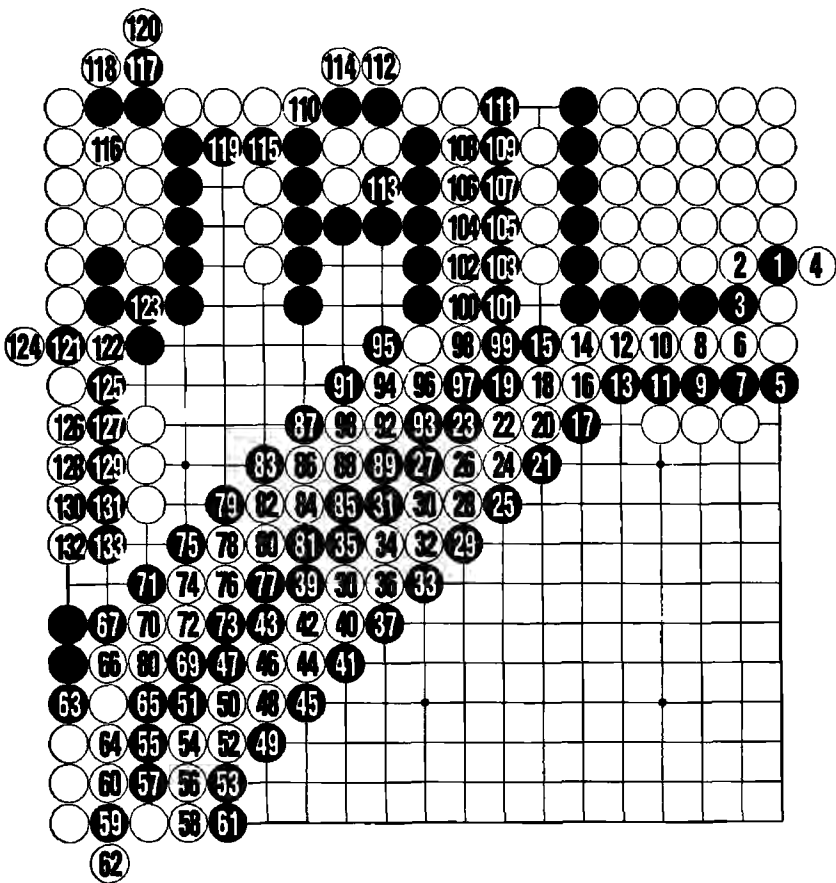
Хонинбо среди любителей в 1957 году. Он твердо убежден, что лучший возраст для того, чтобы начинать учить детей игре в Го, — четыре-пять лет, когда они начинают интересоваться счетом. Он организовал детскую Школу Го Рёкусэйкай (Общество Зеленой Звезды).

1970 год был годом выставки «Осака Экспо» и годом первого проведения в Японии Чемпионата по Го среди школьников. После 1973 года, года «нефтяного шока», японские студенты получили возможность набирать академические кредиты за занятия в Го-клубе как за обязательный факультативный предмет по выбору. А как же частные подготовительные школы? Студенты слишком заняты подготовкой к вступительным экзаменам, чтобы позволить себе роскошь играть в Го! Может, это и разумно, но наиболее известные и преуспевающие подготовительные школы: «Азабу», «Кайсей» или «Ла Салле» — поочередно занимали первые места на чемпионатах по Го среди школьников.

Как только наши дети поступают в японский колледж, им уже нет нужды тяжело трудиться. Выпуск им практически обеспечен, а трудоустройство по окончании гарантировано. Неудивительно, что бывшие капитаны школьных Го-клубов доминируют на любительских чемпионатах. После поступления на работу в крупную компанию новичку активно предлагают вступить в Го-клуб компании, где он может играть на равных даже с президентом. Многочисленные соревнования на национальном, региональном, отраслевом или межкорпоративном уровнях предоставляют любому новичку неплохие шансы стать героем. Даже игрок кю-уровня может победить в соревнованиях среди игроков своего класса. Японское Го-сообщество очень широко диверсифицировано и имеет множество уровней. В деловых кругах Го занимает особенно прочное место, и в эту игру играют много и охотно.

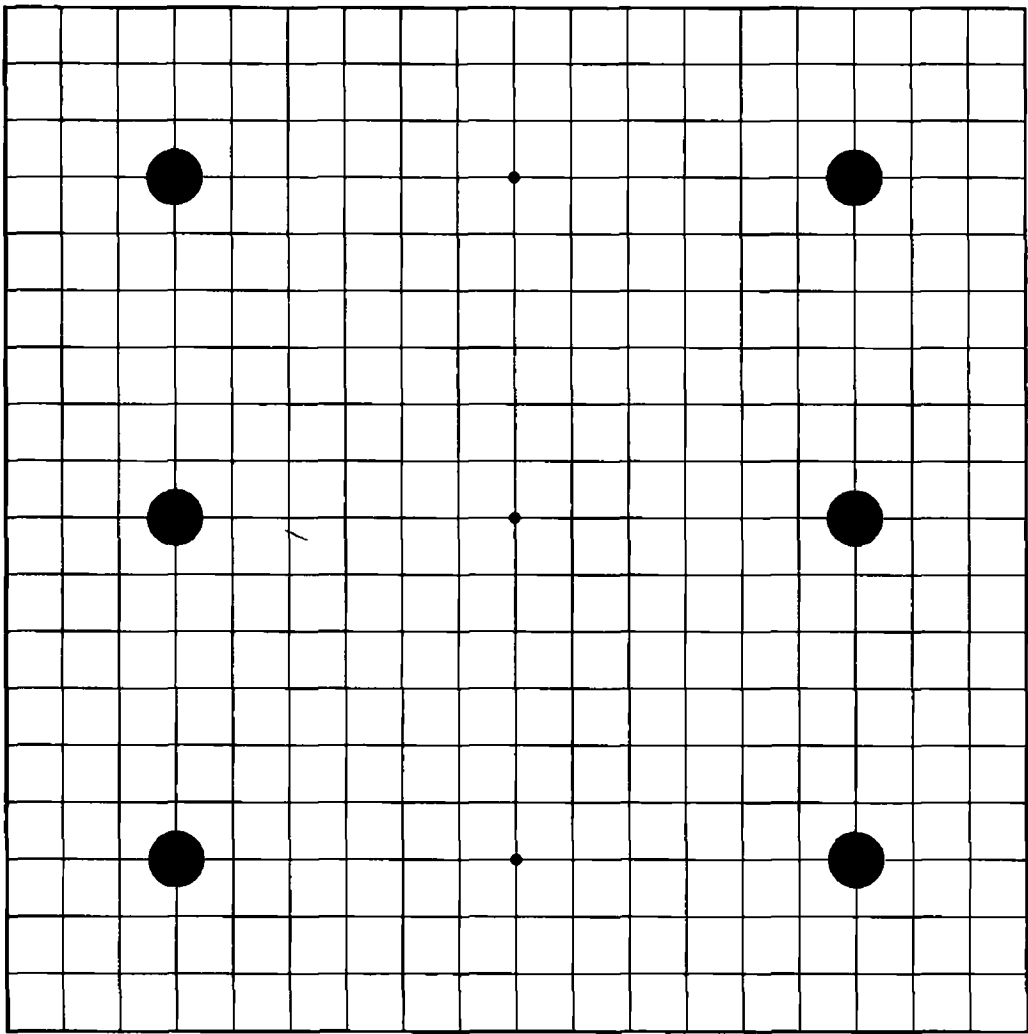
В США и Европе все без исключения Го-клубы похожи на японские Го-кайсё. Однако из-за ограниченности аудитории американское Го-сообщество кажется одноуровневым. Конечно, его членами являются профессора, юристы, учителя, пианисты, программисты, художники, доктора, исследователи и огромное множество других людей. Они похожи на японских любителей Го в Го-кайсё. И все же в Го-клубах США я обнаружил лишь нескольких деловых

руководителей. К сожалению, почти отсутствует возможность общения с моими американскими деловыми партнерами с помощью *сюдана* Го. Я надеюсь, что этой книгой я смогу убедить как можно большее число американских и европейских руководителей учиться играть в Го. *Сюдан* — один из лучших способов для международного взаимопонимания.



Ответ на задачу Накаямы
на тему лестницы «JAL»

ЗВЕЗДА VI: ДОСКА ДЛЯ ГО



Игра в Го представляет множество возможностей игрокам всех уровней. Научные исследования доски, на которой играют в Го, открывают не менее захватывающую историю. Древнейшая доска для Го, найденная в Японии, хранится среди сокровищ Сёсоина (официальный Храм-хранилище), расположенном в храмовом комплексе Тодадзи в Нара, Япония. Это имперское хранилище содержит многочисленные и бесценные предметы, принадлежавшие императору Сёму, который правил с 724 по 749 год. Размеры доски 49 на 49 см при толщине 12,6 см. В целом древняя доска немного больше и тоньше современного прямоугольного стандарта: 45,45 см в длину, 42,42 см в ширину и 18 см в толщину. По бокам доска украшена инкрустациями в виде верблюдов, экзотических птиц и других традиционных среднеазиатских орнаментов. (Из-за красивых и замысловатых персидских узоров на многих сокровищах Сёсоина его часто называют «конечной станцией караванных маршрутов Шелкового пути».) Камни же представляют собой бусины, вырезанные из слоновой кости. Окрашенные в голубой и красный цвета, что резко контрастирует с белыми и черными цветами используемых сегодня камней, они инкрустированы прекрасными изображениями птиц, несущих в клювах цветы.

На доске из Сёсоина столько же линий, сколько и на современной доске для Го: 19×19 линий и 361 пересечение. Озадачивает то,

что в комплекте всего 300 камней. Почему на 61 камень меньше? Ученые бесконечно обсуждают этот вопрос. Согласно историческим документам, с Го японцев познакомили корейцы. Древняя корейская доска для Го имеет 17×17 линий и 289 пересечений. Согласно корейским правилам того времени, перед началом партии 17 камней выставлялись на звездные пункты. Доска из Сёсоина также имеет 17 звездных пунктов, что на восемь пунктов больше, чем у современной стандартной доски для Го. Один из ученых предложил компромиссное решение, согласно которому на доске нанесено 19×19 линий, но использовались только внутренние 17×17 линий, оставляя две внешние линии неиспользуемыми. Поскольку 300 камней достаточно для занятия 289 пунктов, это казалось практичным и подходящим решением загадки. Однако проблема оказалась гораздо сложнее.

В Китае в «Гейкё» («Книге Игр») периода Троецарствия (220—280 гг.) четко указано, что доска для Го имеет 17 горизонтальных и 17 вертикальных линий, что дает 289 пересечений, и для игры используются 300 черных и белых камней. Очевидно, что древние корейцы переняли древнюю китайскую доску и камни. Тем не менее тысячу лет спустя в «Бою Сэйраку Сю» (антологии «Забудь печаль, наслаждайся покоем»), в которой собраны записи партий, сыгранных начиная с периода Троецарствия, зафиксировано не что иное, как партии, сыгранные на досках 19×19 . Это расхождение размеров доски с письменными правилами игры остается непонятным.

В 1953 году в одном из захоронений в Китае была обнаружена доска для Го, изготовленная из камня. На доске было нанесено 17×17 линий. Ученые этим заинтересовались. Вскоре после этой находки Японию посетил принц Сиккима с доской 17×17 и объяснил, что учился игре у своего высокородного родственника из Тибета, который оказался не кем иным, как далай-ламой. Ученые разволновались. Согласно Ясунаге Хадзимэ — хорошо известному критику Го и одному из лучших игроков-любителей нашего столетия, — тибетцы начинали играть партию с предварительным выставлением шести камней на доску 17×17 . Правила игры сходны с современными. Единственное различие состоит в том, что не разрешалось *накадэ*; другими словами, вы не могли немедленно сде-

лать ход в территорию, на которой только что были захвачены ваши камни. Вместо этого вам следовало играть по правилу, похожему на правило ко: сделать один ход в другом месте доски, перед тем как сыграть *накадэ*.

Согласно исследованию Ясунаги, тибетцы отразили в своей концепции доски для Го идею зодиака. Части доски соотнесены с Овном, Тельцом, Близнецами, Раком, Львом, Девой, Весами, Скорпионом, Стрельцом, Козерогом, Водолеем и Рыбами. Когда вы выставляете 12 камней на доску 17×17 , разделенную согласно знакам зодиака, между каждым камнем будет интервал в три пункта. Три являлось священным числом в древних сельскохозяйственных культурах Израиля, Вавилона и Тибета. Заметьте, что этот интервал в три пункта отличается от интервала в 5 пунктов, который получается при игре на доске 19×19 .

Лао Цзы разъяснял, что три является священным числом:

*«Дао порождает единицу, единица родит двойку, два рождает тройку, три дает жизнь десяти тысячам вещей. Все вещи, при-
слоняясь спиной к Тени (Инь), обнимают Свет (Ян), и дыхание
(ци) пустоты приводит их к гармонии».*

Теперь вы убедились, что настоящей доской для Го является зодиакальная доска 17×17 ? Подождите минутку, пожалуйста! Лао-цзы усложнил все еще больше, введя концепции *инь* и *ян*. Принцип *инь-ян* неотделим от *У Син* (пяти элементов): Дерево, Огонь, Земля, Металл и Вода. Вселенная состоит из этих пяти элементов, поэтому пять тоже является священным числом. Стоит нам принять концепцию *инь-ян*, как пять становится священным числом. Дважды пять будет десять. Но на доске только девять звездных пунктов. В чем же здесь китайская логика? Ладно, один звездный пункт должен быть зарезервирован для одного-единственного императора. В результате между девятью звездными пунктами доски 19×19 с 361 пересечением поддерживается священный интервал в 5 пунктов.

Я собираюсь объяснить, как Ясунага проводит сравнение двух досок для Го с использованием двенадцатиричной и десятичной систем счисления, а также астрономии и архитектуры. Начнем с двенадцатиричной системы, системы измерений, использовавшей-

ся древними аграрными культурами, которые играли в Го на доске 17×17 . Эти цивилизации планировали все составляющие их жизни, включая пахоту, сев и сбор урожая, в строгом соответствии с изменением сезонов. Важное значение имела точность календаря. Развивались астрономия и астрология, использовались звездные карты и календари. Однако для измерения времени по звездному календарю необходима была двенадцатиричная система. (Сегодня она используется для измерения окружностей, а также времени. Например, в часе 60 минут, в минуте 60 секунд, в сутках 24 часа, в году 12 месяцев и т.д.) Поэтому логично, что их доска для Го 17×17 использовала в своей основе двенадцатиричную систему и имела 12 звездных пунктов (см. *Рисунок 1*). Однако китайцам было неудобно играть на доске 17×17 , потому что 12 звездных пунктов с интервалами в три пункта между ними не позволяли выделить на доске центральный пункт, *тэнгэн*. Китайские императоры не могли снести такого оскорбления и предпочитали использовать доску 19×19 , дающую им девять звездных пунктов, причем девятый пункт был расположен на центральной точке доски, *тэнгэн* (см. *Рисунок 2*).

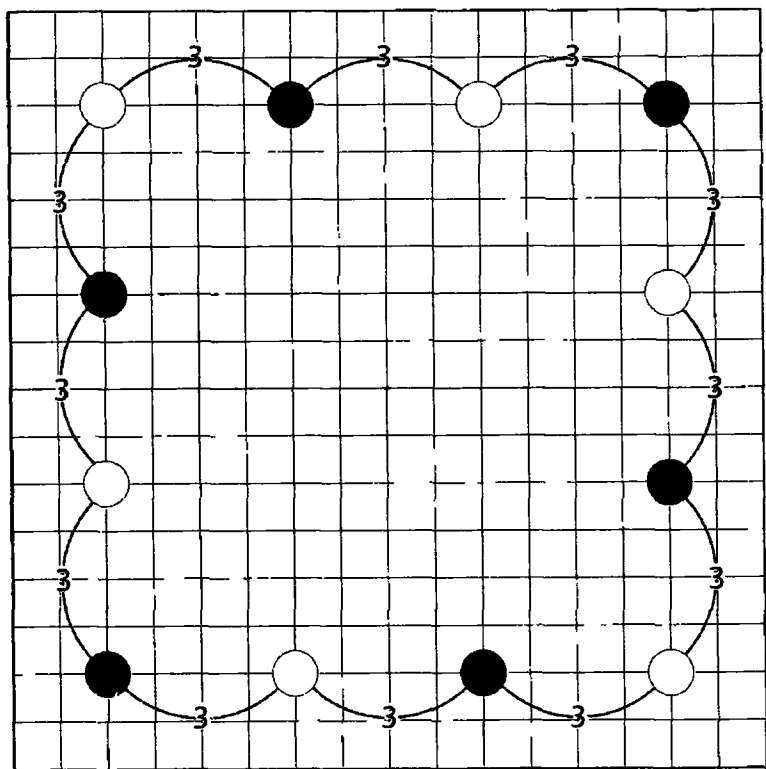


Рисунок 1

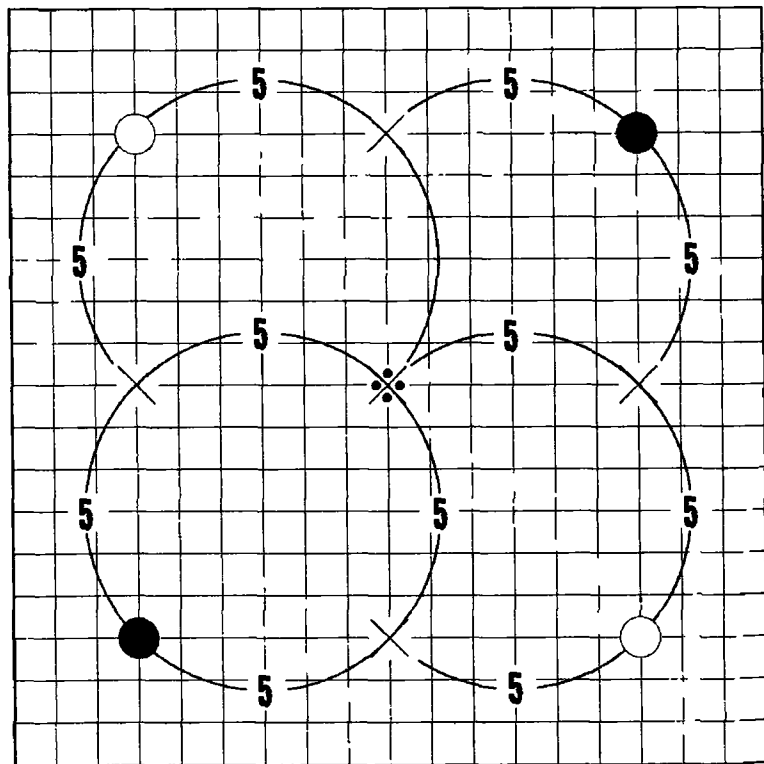


Рисунок 2

Ясунага пришел к выводу, что тибетцы, должно быть, научились играть в Го на доске 17×17 от теократической династии Шан (1520—1030 гг. до н.э.). Во времена правления династии Шан доминирующее значение имела двенадцатиричная система, основан-

ная на зодиакальном календаре. Однако в Китае после династии Чжоу (1066—256 гг. до н.э.) светские царства постепенно перешли к более земной доктрине *инь-ян* и десятичному счислению из-за практической необходимости проведения измерений при строительстве каналов и городов. Эти последние создавались в форме не окружностей, а квадратов, где всемогущий император мог воссесть над большими собраниями своих подданных. Может ли все это быть игрой воображения Ясунаги? Несомненно, ему удалось вовлечь нас в мысленное путешествие через время и пространство в поисках происхождения доски для игры в Го. Может быть, все это — воздушные замки? Даже если так, то это фантазия, исполненная неземной красоты и земной реальности!

Небесный купол, земной квадрат

- Небо — это купол. Вам трудно в это поверить?
- Нет, — с легкостью ответил Дэвид.
- Земля — это плоскость. В это вы верите?
- После Колумба — нет, — подмигнул мне Дэвид.
- Но до Колумба она считалась плоской, — настаивал я. Я рассказал Дэvidу, что в те древние наивные времена до научной революции японцы, как и все народы мира, придерживались этноцентрических взглядов на географию. Они рисовали мир на квадратной карте с крошечными островами Японии в середине. В первой полной истории Китая, написанной Сыма Цянем, зафиксировано, что мудрый царь Ю прорыл каналы для соединения рек на западе, построил дамбы для сдерживания уровня рек на севере, осушил большие равнины на востоке и отрегулировал приток рек в озера на юге. Всего царь Ю создал девять больших государств, открыл девять главных дорог, построил девять огромных дамб, возвел девять длинных мостов. Его достижения на плоской земле сияли, как девять звездных пунктов на доске для Го.

Более тысячи лет спустя чжурчжэньские племена из Маньчжурии создали династию Цзинь (1115—1234), покорив и изгнав местную династию Сун в район нижнего течения реки Хуайхэ. Книга истории Цзинь, «*Цзинь Ши*», ясно указывает, что небо похоже на

купол зонта, а земля — на доску для игры в Го. Марко Поло нашел, что город Линьан, созданный династией Сун (1127—1279), был превосходно спроектирован и великолепно построен в строгом соответствии с генеральным планом и представлял собой квадрат 9×9 , разделенный девятью горизонтальными и девятью вертикальными бульварами, подобно делению доски для Го.

— Но на доске для Го 19 бульваров, — запротестовал Дэвид.

Я был раздосадован. Откуда у него этот пунктик насчет точности? Я проигнорировал его замечание, вместо этого привлекая его внимание к доске для игры в Го. В попытке ошеломить его я начал описывать географические пункты на доске.

— Центральный пункт называется *тэнгэн*. Вы можете видеть четыре угла и четыре стороны. Называя их по часовой стрелке, мы говорим: правый верхний угол, правая сторона, правый нижний угол, нижняя сторона, нижний левый угол, левая сторона, верхний левый угол и, наконец, верхняя сторона.

Дэвид спросил невозмутимо:

— А откуда начинается сторона?

Немного смущенный, я ответил, что не знаю.

— Где заканчиваются углы, на какой линии? — продолжал Дэвид.

И снова я должен был признать:

— Я не знаю!

Нечего и говорить, что Дэвид мне не поверил.

— Послушайте, Дэвид, я знаю Ближний Восток, Средний Восток, Дальний Восток — в таком порядке, но я понятия не имею, где точно каждый из них начинается и заканчивается! А вы?

Наша беседа перешла от технического обсуждения составных частей доски к философским вопросам игровых метафор. Я рассказал Дэвиду о прекрасной книге, написанной Тё Тикуном, мастером 9-го дана, под названием «*Магия Го*» («Ishi Press», 1988). Тё начинает свою книгу со следующей цитаты из книги «*Игра Вэй-ци*» (1929) графа Даниэля Пекорини и Тон Шу:

«Игра Го символизирует постепенное освоение нашей планеты человеческой расой. Ее стороны — это побережья, омываемые морями и океанами. Углы можно сравнить с островами или полуостровами. Эти части с большей прибрежной линией легче защи-

щать. Центральная часть доски соответствует центру континентов, где жители не имеют выхода к морю».

— Это красивый образ, — сказал я с восхищением.

— Япония защитилась от Кубла-Хана, а Англия — от Наполеона благодаря их прибрежным линиям, — сказал Дэвид.

— А как же центр без выходов к морю? Вы думаете, это Россия?

— Посмотрим, — занял выжидательную позицию Дэвид.

Я продолжил, зачитав Дэвиду другой отрывок из книги *«Игра Вэй-ци»* графа Пекорини:

«Вначале людей было немного, и семьи и племена получали столько земли, сколько они хотели, без надобности нападать или защищаться. Они жили по закону природы. Но с ростом количества людей начались первые битвы за обладание лучшими участками вдоль рек и морских побережий. По мере развития игры и укрепления баз начинается продвижение в ничейные земли. Оккупация этих территорий постоянно производилась посредством формирования живых масс».

— Это он говорит об американском Новом Свете? — Дэвид был озадачен.

— Думаю, да, — ответил я.

— Тогда образ не всегда такой уж прекрасный.

— Слишком много белых людей, недостаточно краснокожих индейцев, — предположил я, добавив, что нам лучше продолжать чтение, чтобы выяснить, что же имел в виду граф.

«Когда партия заканчивается, заключаются мирные договоры. Все территории на карте заняты. В одних местах мы находим большие или малые массы, которые точно выиграли свою территорию, в других местах массы живут бок о бок и уважают права своих соседей, которых не надеются одолеть. В нашем мире мы еще не достигли состояния завершенности, которое достигается в конце игры в Го».

Вскоре после написания этих слов графом Пекорини люди познали Великую депрессию, а затем начали Вторую мировую войну. Когда в 1945 году были подписаны мирные договоры, достигли ли

мы состояния завершенности? Далеко нет. Сетования графа Пекорини и Тон Шу все еще остаются в силе. Еще 50 лет нас удерживала в своей ловушке холодная война. Когда казалось, что холодная война начала растаивать, на нас нахлынула война в Заливе. И опять мир вернулся к логике войны и менталитету шахматной партии, повторяя настораживающую схему. Аналогия, проведенная графом Пекорини между расселением людей по миру и разворачивающейся партией Го, образна и прекрасна. Действительно, и Дэвид, и я заметили, что эта мечта еще не реализована и мир далек от ее осуществления.

— Что бы вы сделали? — спросил Дэвид.

— Давайте вернемся к теориям Иманиси, — ответил я.

Иманиси настаивает, что каждое живое существо находит свою нишу в соответствии с влажностью, температурой, кислотностью, щелочностью, обеспеченностью кислородом и азотом и прочим и может благополучно сосуществовать с другими в симбиотическом балансе. Единственным исключением является человечество. Даже с опозданием, можем ли мы найти что-либо, кроме геополитики, чтобы решить свои проблемы? Когда такие великие гении, как Ньютон, Эйнштейн или Дарвин, открывают новую парадигму в науке, мир радуется свежей точке зрения, и это похоже на новую партию Го.

Если мы посмотрим на мир близоруким националистическим взглядом, считая, что нет ничего, кроме географической карты, то мы не можем предложить ничего лучшего, как уповать на модель жизни, основанной на игре в шахматы, которая разыгрывается на истерзанном поле битвы. Шахматоподобная конфронтация на долгие годы захватила израильтян и палестинцев. Подобная ситуация назрела в бывшей Югославии и в Руанде. Должна ли геополитика господствовать вечно? Нам нужно новое видение, видение, начинающееся с восприятия мира как новой и свободной доски для Го. И арабы, и израильтяне могут представить себя играющими вместе на новом общем региональном рынке. Не спору, этого не достичь в одночасье, но очень важно начать задавать себе такие вопросы.

— Вы нашли новый подход к обустройству глобальной экономики? — спросил Дэвид.

— Да, хотелось бы верить в это. Мы можем рассматривать Го как новый подход к деловым отношениям и геоэкономике.

— Но остальной мир все еще играет в воинственные шахматы. Вы, несомненно, в меньшинстве, — возразил Дэвид.

— Поживем — увидим, — не уступал я.

На следующей странице своей книги Тё Тикун приводит еще одну цитату из «Классики Го» (1049), написанной Чань Ни. На этот раз речь шла о четырех временах года в истинной китайской традиции, в которой Ци Хоу (Земной Квадрат) всегда сопровождает Тен Ен (Небесный Купол), что представляет Вселенную в целом:

«Как правило, при подсчете всех вещей начинают с числа один. На доске для Го — это триста шестьдесят пересечений плюс одно. Число один превышает всех и дает начало другим числам, потому что оно занимает главнейшее положение и управляет четырьмя четвертями. Триста шестьдесят представляют число дней в году. Разделение доски для игры в Го на четыре части символизирует четыре времени года. Семьдесят две точки на внешних линиях представляют собой китайские недели по пять дней в каждой, согласно китайскому календарю. Баланс между инь и ян является моделью для равного раздела трехсот шестидесяти камней между белыми и черными».

Образ Го кажется рассеянным среди пространства и времени. На доске для Го есть стороны и углы для земной плоскости и священные звезды, представленные девятью звездными пунктами, для небесного купола. Тё Тикун не завершил эти два конфликтующих образа, предоставив сделать это нам.

— Теперь, когда мы вернулись к проблемам земли и неба, что вы, Дэвид, как мой старший вице-президент по кадрам, можете сказать?

— Я знаю, что камни Го подобны мужчинам и женщинам и занимают и пространство, и время.

— Именно так, — ответил я.

Между небом и землей живут люди, взаимодействующие друг с другом. Подобно камням в Го они выставляются на доску при рождении, и общество ожидает от них выполнения определенных ро-

лей. Это и принесение пользы семье, компании, общине, нации и миру. Камень никогда не может пасовать или исчезнуть. Он останется на доске для связи предков и потомков. И действительно, на доске для игры в Го можно увидеть семейную историю по дням, неделям, годам, поколениям, представленную 180 жизнями, которые продолжают занимать свои позиции.

Стоило нам согласиться с таким выводом, как мы с Дэвидом почувствовали себя парочкой студентов, живущих в одной комнате, которые, потрудившись всю ночь, в полной гармонии вместе выполнили домашнее задание.

Угол

Предположим, мы собираемся начать партию в Го. На доске еще нет камней. Где мне ставить первый камень? — поставил я задачу Дэвиду.

— А в Го есть на этот счет какие-либо руководящие принципы? — Дэвид был, как всегда, практичен.

— Да, есть, — с гордостью заявил я.

Теперь, когда я объяснил основные правила Го, следующий урок для начинающего состоял в постижении стратегии начала игры. Оно называется *фусэки* (выставление камней). Три основных правила фусэки: сначала занимай пустой угол, затем укрепи этот угол и, наконец, распространяйся от этого угла.

— Почему лучше всего сначала занимать углы?

— Потому, что это наиболее эффективный способ начала игры. Сколько вам нужно камней, чтобы огородить 16 пунктов территории?

На *Диаграмме 1А*, чтобы огородить 16 пунктов территории в углу, нужны восемь камней. На *Диаграмме 1В* вы можете увидеть, что для ограждения той же территории на стороне нужны 12 камней. И наконец, посмотрите на *Диаграмму 1С*. Чтобы огородить 16 пунктов территории в центре доски, нужны 16 камней.

Давайте изменим вопрос. Используя 8 камней, какую максимальную территорию вы можете огородить? *Диаграмма 1А* показывает, что вы можете получить 16 пунктов в углу. *Диаграмма 1D*

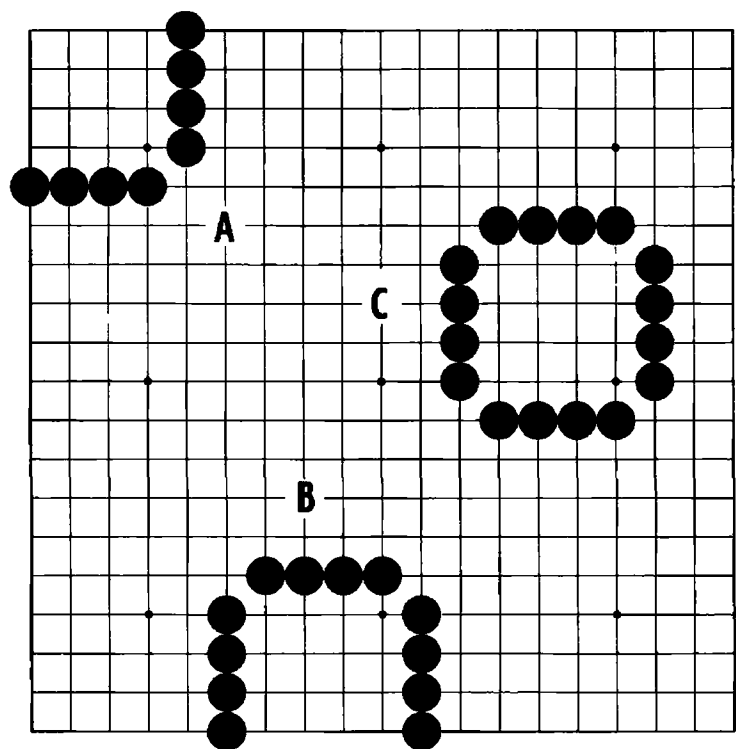


Диаграмма 1

показывает, что вы можете получить восемь пунктов на стороне, а *Диаграмма 1E* — только четыре пункта в центре. При создании базы в углу для ограждения большей территории нужно меньше камней. Как вы можете видеть, *Диаграммы 1A, 1B и 1C* могут служить основой для построения долгосрочной стратегии: для достижения вашей заветной цели необходимо умелое управление ресурсами. *Диаграммы 1D и 1E* служат полезными примерами при построении краткосрочной стратегии: в этом случае целью является достижение максимальных результатов, исходя из имеющихся ресурсов.

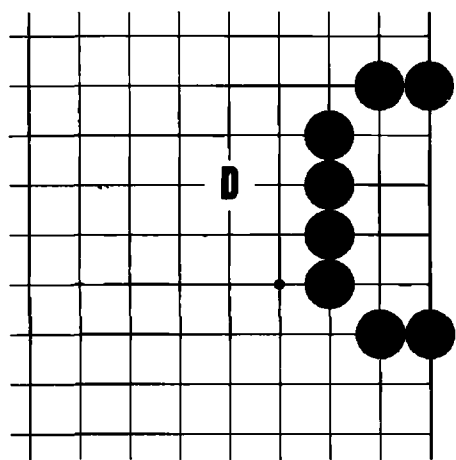


Диаграмма 1D

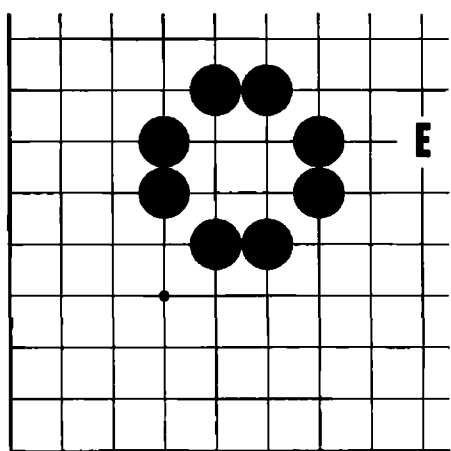


Диаграмма 1E

Японские дети изучают основные принципы производства на основе игры Го. По сути, производство становится для них таким же понятным, как закон тяготения. И когда они становятся взрос-

лыми, для них естественно применять приобретенные навыки в своей повседневной жизни. «Японский центр производительности» («Japan Productivity Center» — «JPC») мало известен американским руководителям, но именно он является ключом к чудесному экономическому восстановлению Японии после Второй мировой войны. «Японский центр производительности» был создан в 1955 году для достижения и обеспечения трехстороннего сотрудничества и согласованности между рабочими, компаниями и правительством. Подобно таким американским моделям, как «контроль качества» доктора Эдварда У. Демминга, эта идея была доведена в Японии до совершенства. «JPC» является некоммерческой организацией, поддерживаемой профсоюзами, в основном частного сектора, а также ассоциациями бизнесменов и их компаниями-участниками. С самого начала он получил благословение и поддержку правительства. Целью этого центра является открытие и создание новых способов увеличения производительности — основы экономического и социального прогресса.

Для трех категорий своих членов организация выполняет четыре основных функции: собрать вместе, понять друг друга, научиться, как улучшить производительность, и увеличить благосостояние нации с целью достижения гармонии. Их деятельность и программы, предназначенные для повышения производительности, включают такие области, как образование в области менеджмента, консультации по улучшению работы отделов кадров, исследования и семинары по производительности, обработку данных, международные обмены специалистами и информацией.

Когда в 1958 году я поступил на работу в «Japan Airlines», моей основной задачей была помощь в налаживании бесконечной серии туров по исследованию промышленности в Соединенных Штатах. Эти туры организовывал и проводил «JPC». Теория контроля качества доктора Демминга — всего лишь один из примеров того, чему японцы научились из этих исследований и использовали в своей практике. В 1984 году, когда я покидал Японию, «JPC» отправил в США 1150 исследовательских команд с 13 759 участниками и принял 66 команд с 1419 участниками из США — в этом информационном обмене значительный и обратный дисбаланс; импорт намного превзошел экспорт, что было на пользу Японии.

В 1966 году, когда красная охранка Мао Цзэдуна буйствовала в Китае, я восстал против возглавляемого коммунистами профсоюза работников «Japan Airlines». В Японии было много верных последователей Мао. Наши журналисты чрезвычайно симпатизировали этой азиатской версии коммунизма. Возможно, в этом был отголосок чувства вины по поводу бесчинств империалистического прошлого Японии. Однако у меня не было иллюзий по этому поводу. Я видел, что произошло в Маньчжурии сразу после войны, и в этом было мало приятного; в одночасье японские империалистические служаки превратились в коммунистических слуг и продолжали угнетать и тиранить простых людей.

Идеология сводила с ума даже достойных людей. Я был сыт по горло стереотипными проповедями профсоюзных лидеров об американской империалистической эксплуатации Японии и «Japan Airlines» и их призывами к классовой борьбе для совершения в Японии революции маоистского толка. Правительство как раз отменило запрет на зарубежные развлекательные путешествия для японцев, и во время огромной международной конкуренции начал возникать новый рынок. Было очевидно, что мы упускаем и не используем великолепную возможность.

С несколькими сотнями друзей и сторонников мы организовали новый профсоюз, используя все преимущества японского Закона о труде, появившегося в результате мандата генерала Макартура, даровавшего японцам свободу объединяться. В качестве генерального секретаря профсоюза я без колебаний направился в «JPC» и попросил у них совета. Я набросал черновик стратегии нашего профсоюза и определил четыре цели, которых нужно было достичь: 1) демократия в профсоюзе, 2) демократия в промышленности, 3) развитие производительности, 4) справедливое распределение. Я предвидел и предполагал, что в течение десяти лет мы смогли бы сравняться с теми завидными условиями, в которых работали мужчины и женщины компании «Pan Am», при условии, что мы были бы умными и изворотливыми конкурентами.

Почему бы и нет? В конце концов, мы использовали те же американские самолеты и использовали те же тарифы Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA). Поскольку мы могли обеспечить тот же уровень производительности, не было

причин, по которым мы не могли достичь того же уровня жизни. Я считал, что будет лучше забыть об идеологии и начать увеличивать пирог — пирог, который будет справедливо поделен между всеми заинтересованными лицами: пассажирами, акционерами, компанией и, наконец, что не менее важно, между работниками компании.

Первым делом я разработал привязанный к прибыли план премий, который обещал надбавку вплоть до шести месячных окладов. Затем я предложил трехлетний долгосрочный контракт с планом ежегодного увеличения зарплаты в зависимости от роста валового национального продукта и производительности «JAL». Я также предложил несколько других стимулов увеличения зарплат. Вместе с «JAL» мы учредили «Комитет повышения производительности». Работники любого уровня иерархии в «JAL» поддерживали цикл полного контроля качества (Total Quality Control Circle, TQCC), постоянные изменения и исправления к лучшему (*кайдзен*), своевременный контроль складских запасов (*канбан*), разработанный компанией «Тойота» для снижения объемов комплектующих, движение за бездефектную работу и другие программы. Собственно, эта структура и план производительности хорошо работают до сих пор. В 1983 году компания «JAL» заняла первое место в списке IATA, обогнав «Pan Am». Несмотря на то что я ошибся в своем прогнозе на семь лет, все же я благодарен судьбе, что нам удалось достичь нашей первой цели.

— Неужели все было так плохо? Разве у коммунистов были серьезные шансы в Японии? — Дэвид не мог этому поверить.

— В союзе с социалистами мы оценивали их шансы как пятьдесят на пятьдесят.

— Уж лучше нам благодарить американских налогоплательщиков, второе правление Рейгана и, наконец, Горбачева, именно в этом порядке.

Некоторое время мы хранили молчание.

— Дэвид, вы говорили мне, что слово «производительность» в вашей стране чуть ли не ругательное.

— Да, говорил. Так оно и есть, даже сегодня.

Я понял, что среди американских профсоюзных работников, либералов и демократов существует сильная эмоциональная непри-

язнь к слову «производительность». Оно кажется им столь же ужасным, как «эксплуатация капиталистами» или «расовая дискриминация». Даже президенты-республиканцы избегают употреблять слово «производительность», заменяя его словом «конкурентоспособность». Но конкурентоспособность и производительность — два совершенно разных вида спорта. Вам нужно быть конкурентоспособным, чтобы победить соперника на теннисном корте, в то время как для того, чтобы превзойти вашего партнера по гольфу, вам нужно играть продуктивно. Теннис — противоборствующая игра воинов. Гольф — игра бизнесменов, где помочь себе можешь только ты сам. В гольфе вы стараетесь превзойти своего соперника, полагаясь на дисциплину и свое умение точно бить по мячу, — но только, пожалуйста, не в голову сопернику! В бизнесе нужно использовать творчество, чтобы производить лучшие товары, отвечающие требованиям рынка. Вам нужно попасть мячом точно в лунку. Как в гольфе, так и в бизнесе, ваши очки не имеют ничего общего с показателями вашего противника. Урок состоит в том, что нечего винить остальных, если вы оказались позади.

— Я могу согласиться, что шахматы — игра на конкурентоспособность, как и теннис. Я должен поставить мат королю своего соперника, но можете ли вы утверждать, что Го — стопроцентно производительная игра, как гольф? — задал тонкий вопрос Дэвид.

— Не на 100 процентов, поскольку есть правила жизни и смерти, — признал я. — Мы стараемся захватить камни противника, если это необходимо. Но все же главным образом Го — игра на производительность.

На вводных курсах в «JPC» нам постоянно говорили о необходимости использования следующего основного уравнения производительности при вынесении деловых решений:

$$\frac{\text{ВЫПУСК}}{\text{ТРУД}} = \frac{\text{ВЫПУСК}}{\text{КАПИТАЛ}} \times \frac{\text{КАПИТАЛ}}{\text{ТРУД}}$$

Для улучшения производительности труда не требуется высшая математика. Достаточно простого уравнения, приведенного выше. Нам нужно произвести разумные вложения капитала в эффективные машины (ВЫПУСК/КАПИТАЛ), и наши сотрудники должны уметь квалифицированно обращаться с этими машинами (КАПИ-

ТАЛ/ТРУД). Как показывает вышеприведенное уравнение, инвестиции и образование являются двумя ключевыми факторами успеха. Мы должны изучать фусэки, или как наиболее эффективно использовать камни, особенно в начальной стадии партии, когда производительность последовательных ходов может значительно отличаться. По мере развития партии снижается производительность каждого хода. Когда возможности улучшения производства исчерпаны, партия подходит к концу. Все без исключения камни Го обладают одинаковой потенцией. В бизнесе, однако, людям нужны образование и подготовка, чтобы стать многосторонними специалистами. В этом состоит простой урок «JPC», который необходимо выучить и усвоить каждому японскому работнику.

— Нутром чую, что до тех пор, пока американцы не перестанут употреблять слово «конкурентоспособность» и не начнут говорить напрямую о самой производительности, ничего не изменится, — заметил я.

— Как мы можем помочь американцам перестроиться? — поинтересовался Дэвид.

— Давайте познакомим американских детей с Го, — предложил я.

— Понятно. Вы считаете, что я слишком стар! — Это замечание я пропустил мимо ушей.

Укрепление угла

Я показал Дэвиду *Диаграмму 2А*, на которой черный камень расположен на звездном пункте (пункте 4-4).

— Дэвид, вы уверены, что этот угол принадлежит черным?

— Нет. И поскольку вы спросили об этом, то я подозреваю подвох.

— И вполне естественно подозреваете.

В этом случае Дэвид имел право проявить осторожность. Белые могут вторгнуться в любое время, когда им вздумается, поместив камень в пункт 1 на *Диаграмме 2В*, мягкое подбрюшье черных в пункте 3-3. Ходы на *Диаграмме 2С* показывают, что затем последует. Угол отбит и защищен белыми, что приносит им территорию в десять очков.

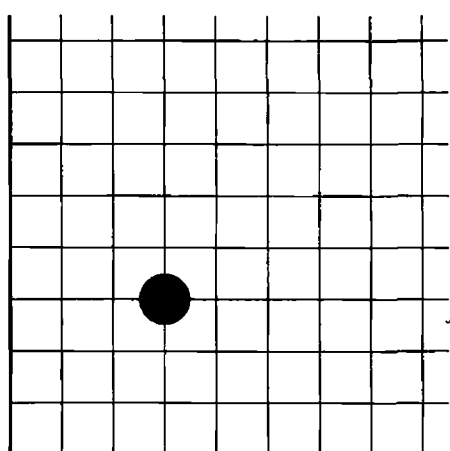


Диаграмма 2А

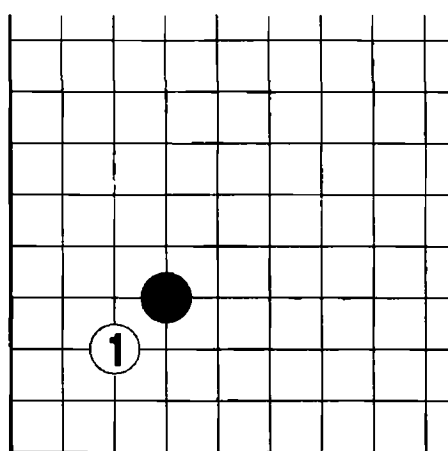


Диаграмма 2В

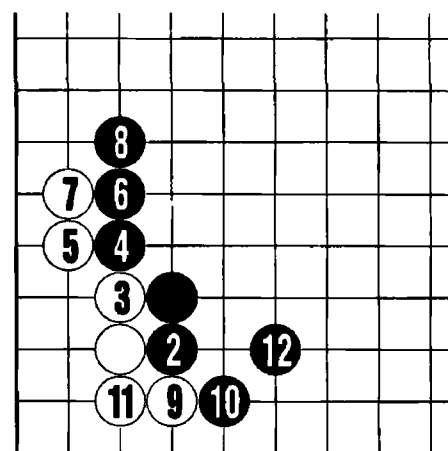


Диаграмма 2С

— Это полная катастрофа для черных, — запаниковал Дэвид.

— Первый (квартал) из четырех углов проигран, но результат всего года (партии) еще не оглашен.

На более поздней стадии Дэвид сможет извлечь преимущество из прочной стены черных камней для построения территории, большей, чем десять очков белых. Однако для реализации этого потенциала он должен распространиться от этой стены, поставив камень или несколько камней в районе звездного пункта по нижней стороне. Черные камни здесь выглядят, как Великая Китайская стена, и, как и в случае с Великой Китайской стеной, для сообразительного игрока в Го есть способы проникнуть за нее. Великая стена должна была блокировать продвижение варваров с севера и защитить обширную плодородную равнину Срединной империи. Однако истории известны случаи прорывов Великой стены. Более того, она была до горечи бесполезна при атаке западных империалистов для обретения контроля над южными китайскими морями. По иронии судьбы Берлинская стена была также разрушена изнутри, когда стало ясно, что она работает только против народов социалистического блока. Внезапно люди на Востоке осознали, что плодородной равнины, которую они хотели защитить, просто нет. На деле не осталось ничего, кроме пустой идеологии. Но не нужно валить вину на стены. Их польза зависит от стратегии их создателя и от его умения использовать их.

Когда вы сталкиваетесь со стеной, как на *Диаграмме 2С*, вы должны понимать стратегическое отличие между немедленным ограждением защищенной территории белыми и потенциалом черных, способных отгородить еще большую территорию в будущем. Потенциал к ограждению территорий в будущем называется «плот-

ностью», что противоположно «слабости». Важно отметить, что ход в звездный пункт не обязательно нацелен на захват территории в углу; скорее, это попытка построить плотность. На самом деле вы желаете, чтобы противник вторгся в пункт 3-3, чтобы вы смогли построить стенку и использовать ее потенциал для будущего захвата более обширной территории.

— Я предпочел бы сразу прыгнуть в пункт 3-3 и тотчас же получить свои наличные, — выразил свое мнение Дэвид.

— Это не столько осторожность, сколько жадность, старомодный способ зарабатывать деньги.

На *Диаграмме 3А* камень черных находится в пункте 3-3. У пункта 3-3 мягкого подбрюшья нет. Если белые вторгнутся в пункт 2-2, черные смогут с легкостью убить чужака. Это будет хуже, чем атака *камикадзе*; белые просто выбросят свои камни без всякой пользы!

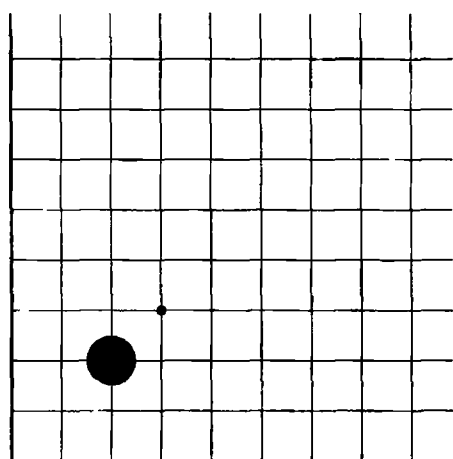


Диаграмма 3А

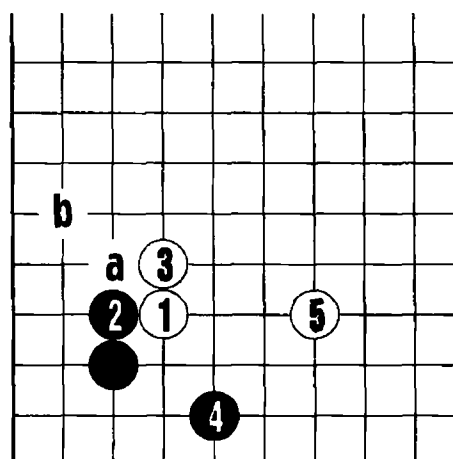


Диаграмма 3В

Каковы же правильные ходы, если у черных камень на пункте 3-3? Одна из последовательностей показана на *Диаграмме 3В*. Ситуация обратна показанной на *Диаграмме 2А*. Здесь черные захватывают небольшую территорию в углу, тогда как белые создают укрепление в центре. Как стратег, вы должны быть осведомлены, что ходы в пункт 3-3 делаются намеренно в расчете на определенный план игры. План состоит в быстром захвате территории, пусть и маленькой, особенно если возможности для развития в центр ограничены.

Когда вы можете себе позволить инвестировать в угол два камня, вы можете одновременно захватить территорию и создать влияние для последующего развития. Сначала вы занимаете пункт 3-4 (*комоку*), как показано на *Диаграмме 4А*. Затем вы можете ог-

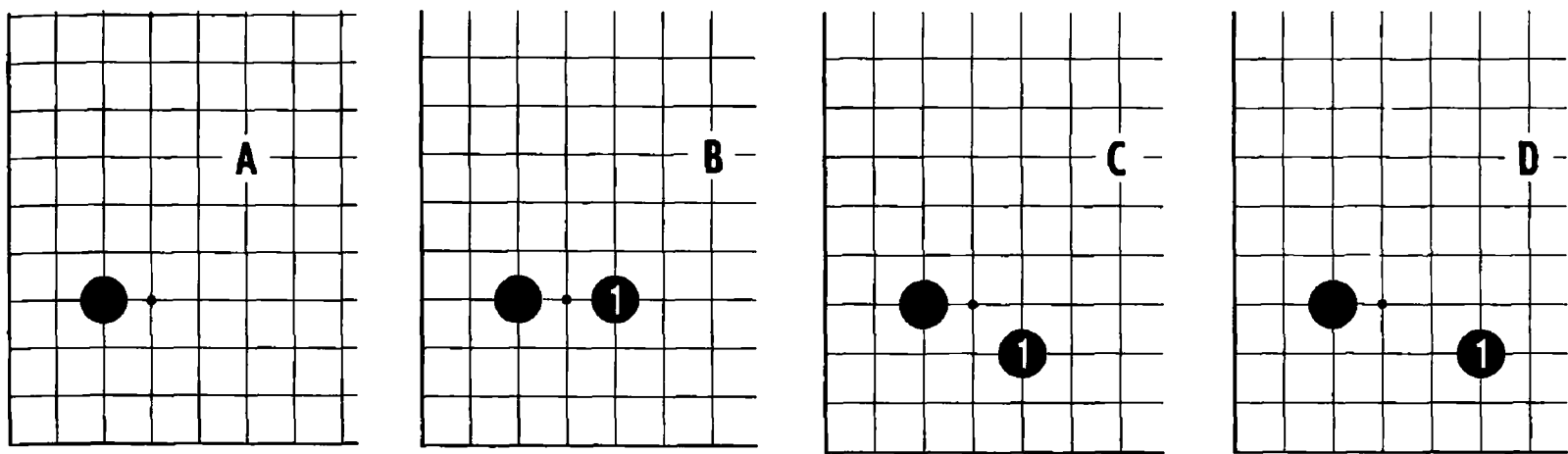


Диаграмма 4А Диаграмма 4В Диаграмма 4С Диаграмма 4D

радить территорию в углу, делая ход 1 на *Диаграмме 4В*, *4С* или *4D*. Эти ограждения угла называют одношаговым ограждением угла, ограждением угла малым ходом коня и ограждением угла большим ходом коня соответственно.

Пример типичного фусэки показан на *Диаграмме 5*. Черные оградили два угла ходами 5 и 7. Они также распространились (или протянулись) от этих ограждений ходами 9, 11 и 13. В то же время белые оградили верхний левый угол с помощью одношагового ограждения ходами 2 и 6. Однако, несмотря на подкрепление камня 4 ходом 12, правый нижний угол все еще открыт для вторжения в пункт 3-3. Ходы белых 8 и 10 — распространение, сделанное с целью использования потенциала угловых укреплений белых. Начальная стадия завершена и разработана маркетинговая стратегия. Именно сейчас наступает время для настоящей конкуренции.

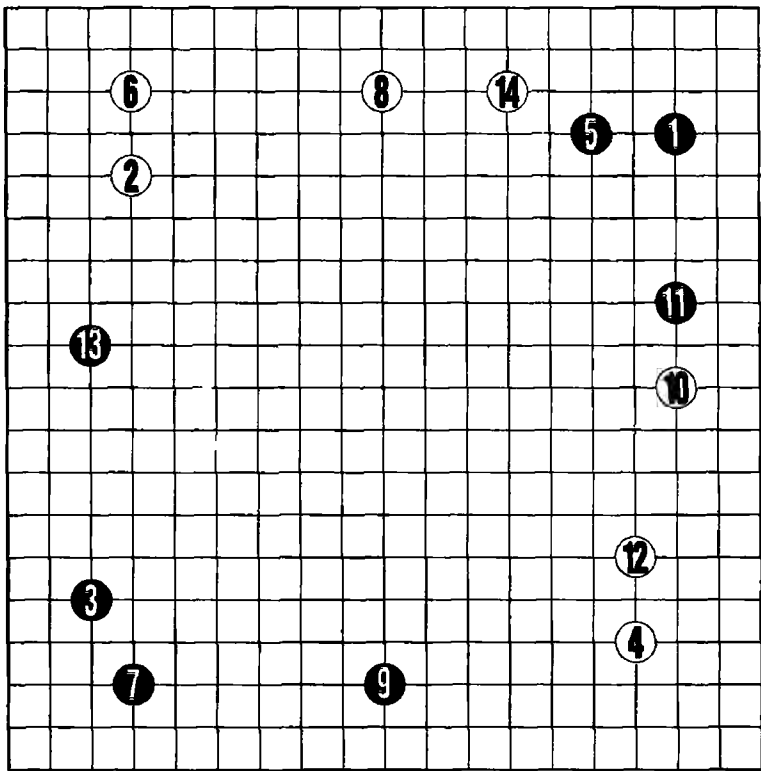


Диаграмма 5

Ограждения угла удовлетворяют естественную жадность всего человечества: они отвечают требованиям немедленно получить безопасную территорию, а также создают потенциал для будущего развития. Однако за это нужно заплатить определенную цену: было необходимо инвестировать два камня. Другими словами, скорости мы предпочли надежность. Когда ваша игровая стратегия требует отдать предпочтение скорости перед надежностью, вы должны играть в звездные пункты (пункты 4-4) для получения влияния или в пункты 3-3 для получения территории. Любое из двух может быть получено всего одним ходом. Когда вы играете в пункт 3-4, вы получаете и то, и другое, но для этого нужны два хода.

Посмотрите на *Диаграмму 6*. Черные концентрируются на защите территории в правом верхнем углу, тогда как белые разбрасывают свои камни по всей доске. Очевидно, что консервативная черная черепаха упустила шанс бороться за глобальный рынок против агрессивного и быстрого белого зайца.

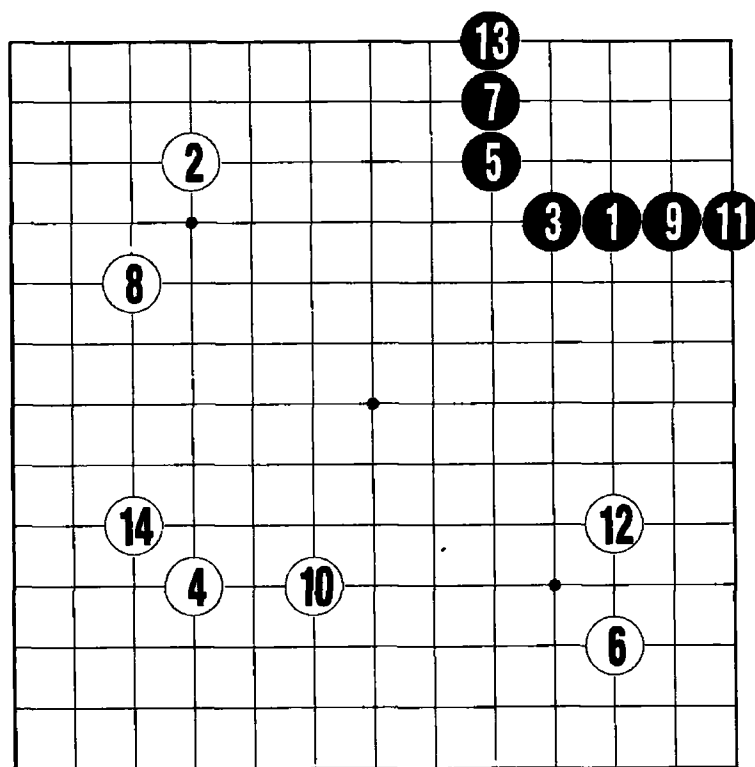


Диаграмма 6

Однако создание безопасной базы с помощью ограждения угла так же важно, как и быстрое развитие. Вы должны стремиться к достижению баланса между этими двумя альтернативами. Территория, которую вы получаете путем ограждения угла, может быть приравнена к вашему отечественному рынку. Наблюдая взлеты и падения больших компаний по авиаперевозкам в Соединенных

Штатах, специалисты «Japan Airlines» получили несколько наглядных и здравых уроков. Они состояли в том, что те компании, которым не удалось обеспечить себе нишу на внутреннем рынке — как «Pan Am» или «TWA», — обанкротились, тогда как те, кто обеспечил себе надежную базу на внутреннем рынке — как компании «United» и «American», — теперь активно прорываются на международный рынок.

В 1977 году «Japan Airlines» согласилась отказаться от монополии на некоторые международные маршруты в обмен на несколько маршрутов на отечественном рынке. Мы намеренно пытались достичь золотого равновесия путем выхода на новый и быстро развивающийся внутренний местный рынок, ослабляя влияние на экстенсивно развивавшихся международных маршрутах. В течение этого времени мы также согласились отказаться от государственного финансирования, выбрав вместо этого приватизацию и торговлю на фондовой бирже. Мы сделали критический выбор между свободным привлечением средств путем выпуска акций на фондовом рынке, что могло привлечь неограниченный капитал, и престижным финансированием путем выпуска гарантированных государством облигаций, что давало бы ограниченный капитал. Мы пришли к выводу, что некогда выгодное финансирование со стороны государства может стать помехой нашему финансовому развитию в будущем.

Это было важным решением. В многочисленных дискуссиях горячо обсуждались все «за» и «против» этой сделки. Подготавливались противоречащие друг другу отчеты и предлагались диаметрально противоположные решения. Выносились контрпредложения, и их принимались бесконечно долго обсуждать на совете директоров, в кулуарах, на площадках для гольфа, в ночных клубах Гиндзы — все это для формирования единодушия в типично японской манере. С самого начала я отстаивал новую стратегию приватизации и развития. В моем разуме эхом отдавались три принципа развития в Го: угол, его укрепление, затем расширение. Схема начала с *Диаграммы 6* постоянно служила мне примером прекрасного баланса. Без всяких сомнений я знал, что приватизация будет успешна.

Расширение (хираки)

Будучи на протяжении 1980—1983 годов генеральным управляющим отдела развития бизнеса и дочерних компаний в штаб-квартире «Japan Airlines», я должен был решать вопрос: куда и насколько далеко мы можем без риска распространяться? В ожидании грядущей приватизации мы искали эффективную стратегию для диверсификации. Для меня это было очевидным вопросом баланса между ожидаемыми благами и возможными рисками. Мои рассуждения были сходны с идеями, возникающими при обсуждении принципа распространения в Го, который рассматривался в предыдущем разделе.

Я процитировал Дэвиду поговорку Го: «От двух камней прыгай через три пункта», означающую, что когда два камня расположены вертикально, то будет безопасно распространиться на три пункта от них.

— Означает ли это, что интервалы в два пункта безусловно безопасны? — задал тогда вполне логичный вопрос Дэвид.

— Давайте посмотрим.

Следует ли говорить, что, когда камни соединены без промежутков, как на *Диаграмме 7А*, они становятся неразделимыми навсегда, поскольку их никому не разрешено сдвигать. Хорошо, а как насчет прыжка в один пункт, как на *Диаграмме 7В*?

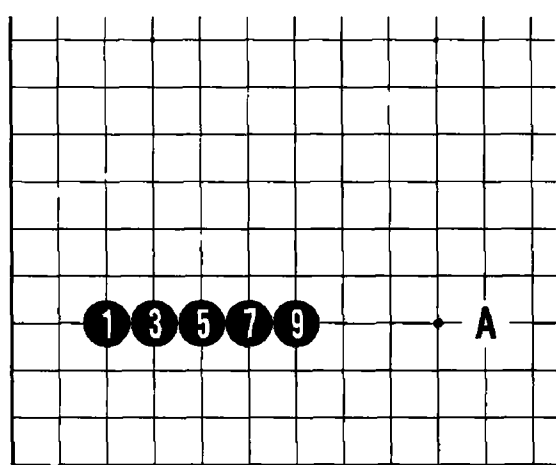


Диаграмма 7А

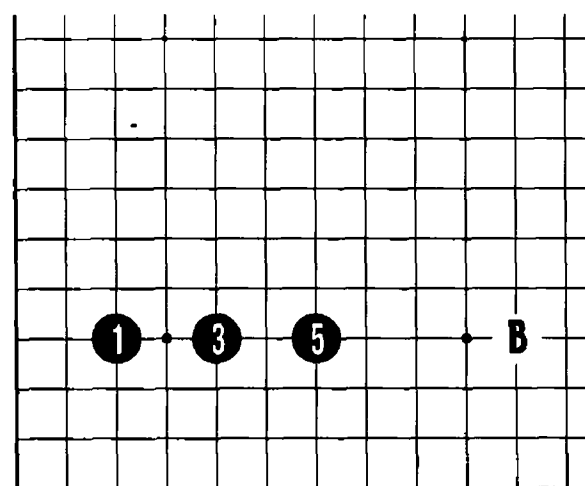


Диаграмма 7В

Единственная надежда белых на разъединение черных состоит во вклинивании в пункт «а» на *Диаграмме 8А*. Если они на самом деле вклиниваются ходом 1, как на *Диаграмме 8В* или *8С*, то черные ходом 2 с любой диаграммы могут отогнать белых. Даже если белые убегут, они не смогут разделить камни черных. Белые могут попробовать заглянуть в промежуток между черными камнями ходом 1 на

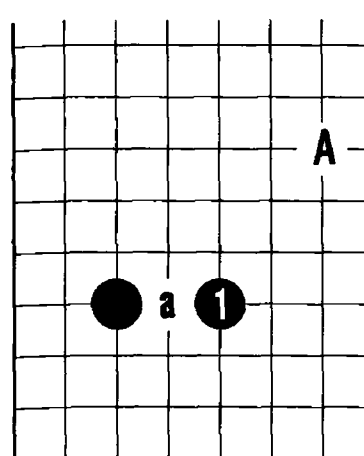


Диаграмма 8А

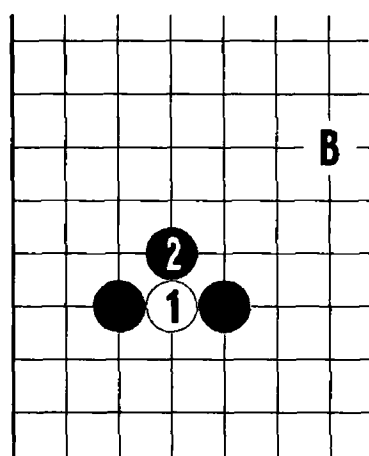


Диаграмма 8В

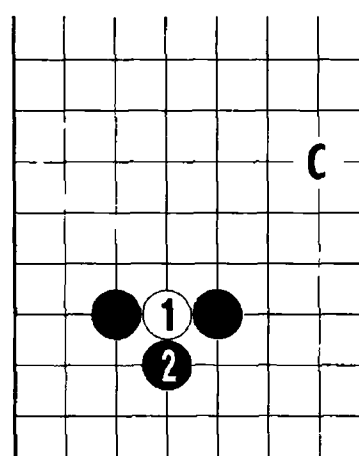


Диаграмма 8С

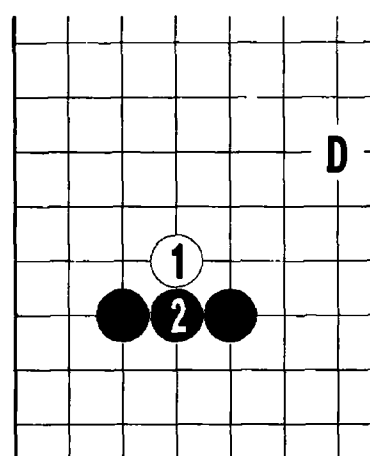


Диаграмма 8D

Диаграмме 8D, но черные легко соединяют два своих камня ходом 2. Вывод состоит в том, что, несмотря на то что он и не является совершенным соединением, прыжок через один пункт — прочный ход.

И я процитировал Дэвиду еще одну поговорку Го: «Прыжок через один пункт никогда не бывает плохим».

Дэвид поддержал меня другой поговоркой: «Медленно, но верно».

Прыжок через один пункт, разумеется, безопасен, но в некоторых условиях может потребоваться более быстрое развитие или большая производительность. Давайте бежать чуть быстрее и попробуем прыгнуть через два пункта. На третьей линии по стороне распространяться через два пункта безопасно. *Диаграмма 9А* и *9В* показывают, насколько это безопасно. Даже если белые пытаются разрезать черных ходами 1 и 3 на *Диаграмме 9А*, черные могут сопротивляться ходами с 4 по 8, как на *Диаграмме 9В*. При этом черные не только сохранили соединение между своими исходными двумя камнями, но и захватили два белых камня. Ход черных 6 при этом — терпеливый и умный ход. Жадничать и пытаться захватить отмеченный камень сразу, как на *Диаграмме 9С*, будет ошибкой. Белые пожертву-

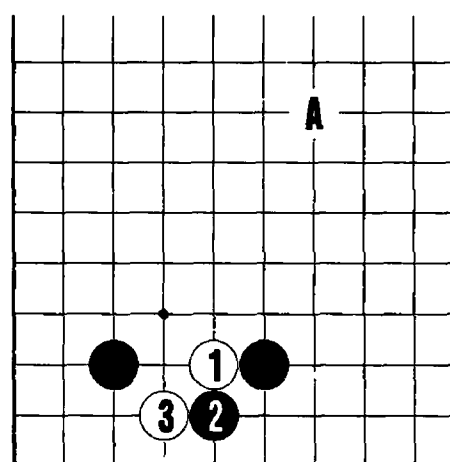


Диаграмма 9А

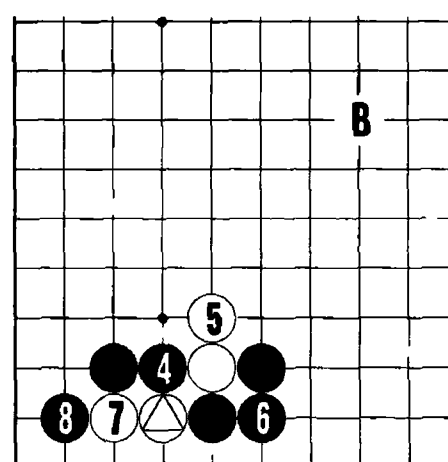


Диаграмма 9В

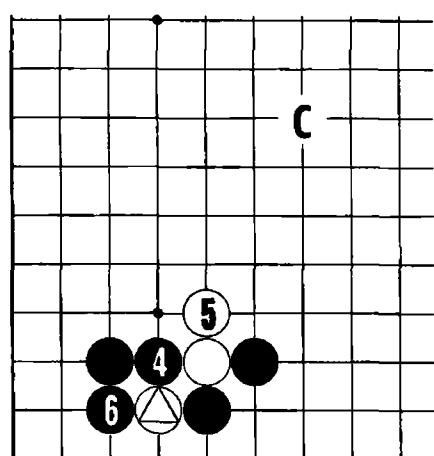


Диаграмма 9С

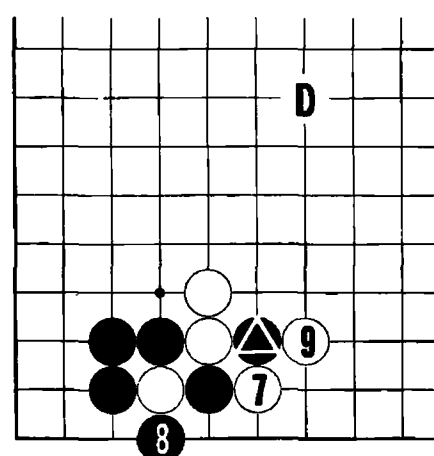


Диаграмма 9D

ют этот камень, играя атари 7 на *Диаграмме 9D*, и затем поймают отмеченный камень черных в лестницу ходом 9. Результат хуже для черных. Сравните *Диаграммы 9B и 9D*. Огромная разница!

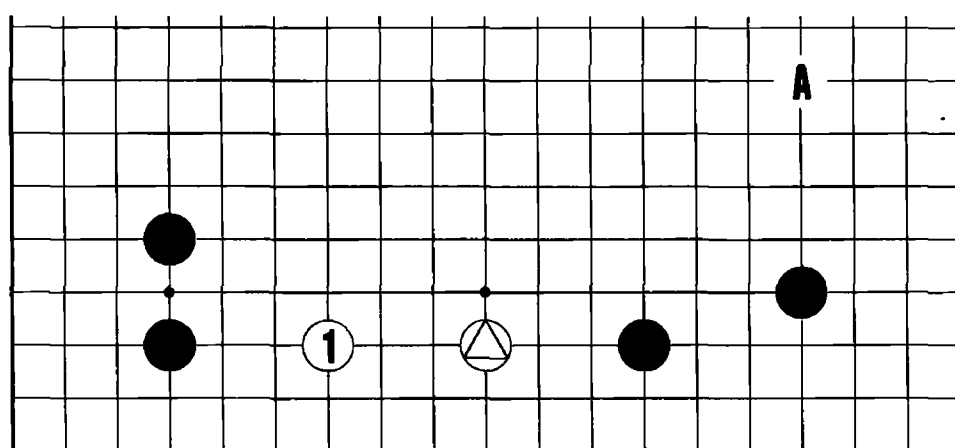


Диаграмма 10А

На *Диаграмме 10A* белые распространились через два пункта от своего отмеченного камня ходом 1. Но даже такое распространение через два пункта может быть беспечным, если представить, что белые окружены со всех сторон. Например, на *Диаграмме 10B* у белых нет возможности бежать, поэтому они должны быстро укрепить свои камни ходами с 1 по 5. Белые выживают, обеспечив себе достаточно пространства для создания двух отдельных глаз.

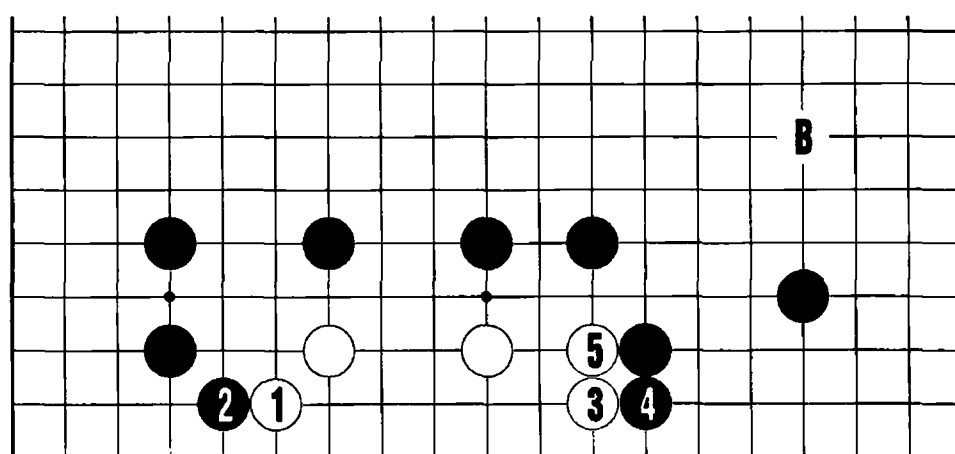


Диаграмма 10В

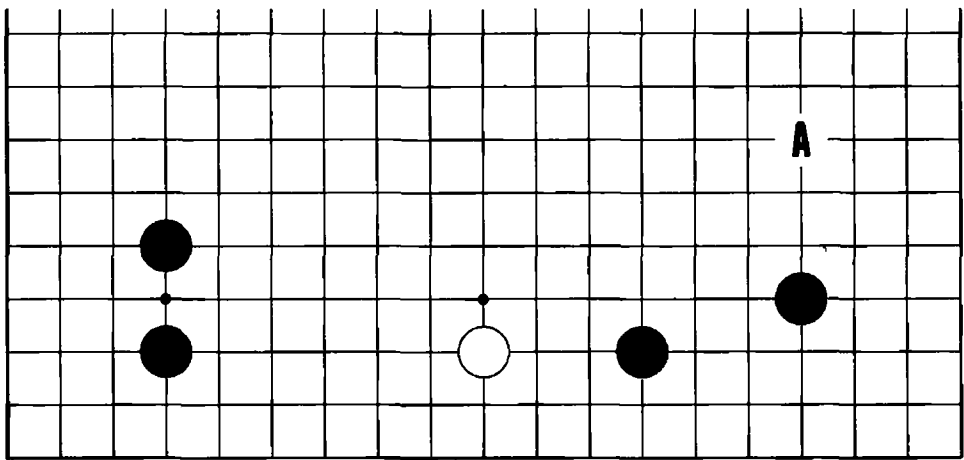


Диаграмма 11А

Когда вы замечаете, что противник окружает вас, будьте начеку и не тратьте времени, откладывая распространение для обеспечения жизненного пространства. Если вы не удосужитесь распространиться от своего белого камня на *Диаграмме 11А*, черные сделают этот камень своей целью и будут настойчиво вас преследовать ходом 1 на *Диаграмме 11В*. В процессе преследования черные смогут укрепить большую территорию между своими камнями 1 и 3 и ограждением угла.

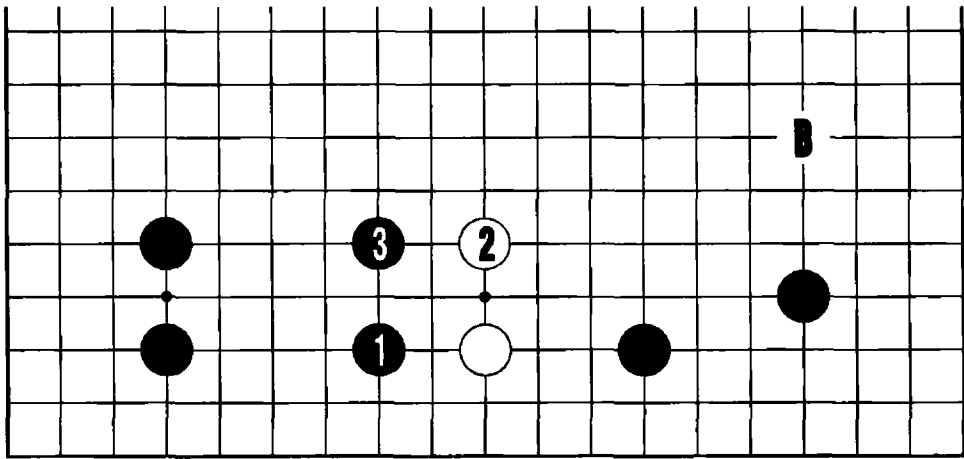


Диаграмма 11В

— А как насчет более честолубивого прыжка через три пункта на *Диаграмме 12А*? — спросил Дэвид.

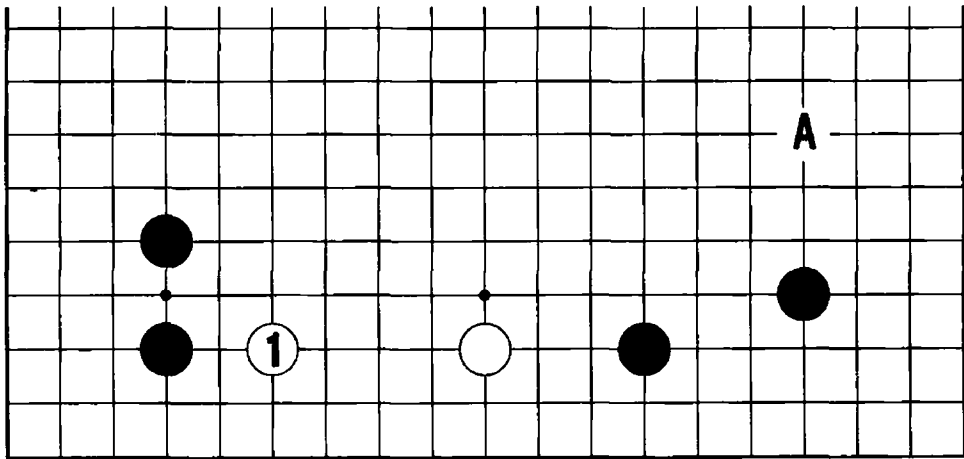


Диаграмма 12А

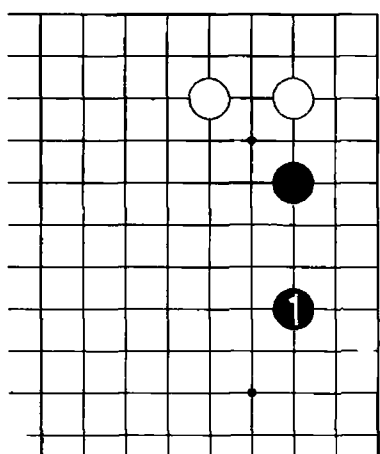


Диаграмма 13А

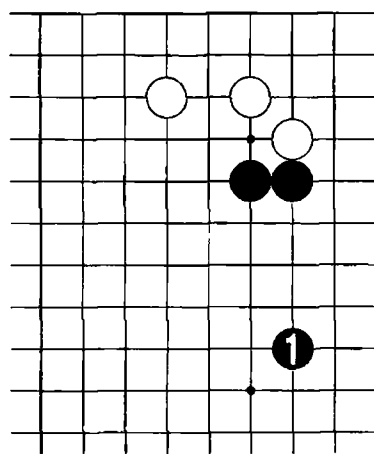


Диаграмма 13В

воречила поговорке Го «От двух камней прыгай через три пункта». Вместо стратегии конгломерата я начал с изучения нашей базы (угла) в соответствии со стратегией Го. Было ясно, что нашим главным делом должны остаться авиаперевозки. Это был угол, из которого мы вышли. Проблемы создавало то, что в аэропорту «JAL» ничего не принадлежало. Нашей базе нужно было подкрепление — ограждение угла.

В большинстве случаев здания терминалов аэропорта принадлежат третьей стороне, представляемой местными частными компаниями и органами самоуправления. Мы присоединились к ним, чтобы удостовериться, что мы выбрали правильный угол с надлежащим оборудованием, установленным в терминалах. Самолет должен заправляться из подземного топливопровода. Чтобы получить надежное оборудование и качественное обслуживание, мы создали совместное предприятие с различными нефтяными компаниями и другими компаниями по авиаперевозкам. Обслуживание самолета на земле по контракту должно предоставляться общими операторами, которые имеют разнообразное специализированное оборудование, например лифтовые подъемники. Мы учредили в каждом аэропорту дочерние компании по обслуживанию самолетов не только наших авиалиний, но и других внутренних линий. Предоставление питания в полете требует множества поваров в близлежащей большой кухне и множества водителей, которые умели бы обращаться с лифтовыми подъемниками, для доставки. Чтобы обеспечить качество, выдержать высокие санитарные нормы и пунктуальность, в Токио, Лондоне, Гонконге, Лос-Анджелесе и Гонолулу мы основали компании по обслуживанию питанием в полете.

Куда мы могли и куда мы должны были развиваться из такого укрепленного домашнего «угла»? На этот счет не было никакой теории. Даже наиболее популярная маркетинговая теория предназначена только для производителей товаров широкого потребления. Индустрия же услуг получала в прессе весьма неоднозначную оценку. Еще в 1972 году Эдвард С. Маккей признал в *«Мистике маркетинга»*, что маркетинговые концепции были подобны хамелеонам. Вначале основное внимание уделялось организационной структуре. Затем оно переключилось на клиентов, за этим последовал стратегический и системный подход. Маккей спрашивал: «Неужели сейчас, в семидесятые годы, мы собираемся продолжать без зрелой, целостной и всеобъемлющей маркетинговой концепции? Или, как и в прошлом, мы будем просто смещать акцент в том направлении, которое укажет новое веяние или даже причуда?» Этот вполне закономерный вопрос остается без ответа. Два десятилетия спустя все еще неясно, будет ли дан ответ на этот вопрос на протяжении 90-х годов.

В отсутствие какой-либо пригодной теории позвольте мне смиренно предложить мою собственную маркетинговую концепцию для индустрии обслуживания. Я разработал эту концепцию и модель на основе своего 35-летнего опыта работы в «Japan Airlines». Я пришел к выводу, что кроме авиаперевозок на рынке развлекательных путешествий «JAL» необходимо было развивать бизнес-туры, сеть гостиниц и систему кредитных карточек, которые должны быть взаимосвязаны и работать гармонично друг с другом. В этом не было ничего необычного. Все эти предложения исходят из соображений необходимости; они столь же здравы, как стратегии Го. Неужели эта маркетинговая концепция — очередная причуда? Решать вам.

Из-за овальной формы фюзеляжа самолета его эксплуатация всегда порождает «побочные продукты». Например, пассажирский салон на верхней палубе неразрывно связан с грузовым отсеком в «брюхе» самолета. Поэтому мы можем предоставлять двойные услуги — перевозить пассажиров, а также грузы. Иногда случаются исключения. Время от времени нам предоставляется почетная возможность предоставить специальный чартерный рейс для наше-

го императора. Не стоит даже говорить, что для таких случаев разработана совершенно особая процедура обслуживания в полете. Для каждого председателя или генерального директора «JAL» честь прислуживать императору и присутствовать в таком рейсе выпадает раз в жизни. Не менее почетным, хотя и в несколько ином смысле, был рейс Папы для Тосимицу Мацуо, сегодняшнего генерального директора и президента «JAL», отпрыска одной из самых известных католических семей в Японии. Эта история будет рассказываться и пересказываться в его семье следующее 181 поколение. Более часто выполняются чартерные рейсы для премьер-министра — следующие по важности после полетов императора. Даже мне довелось оказывать свои услуги премьер-министру Фукуде в Тегеране. Совершенно другим видом чартерных рейсов являются коммерческие рейсы на известные тихоокеанские курорты. В таких рейсах наши пассажиры одеваются в традиционные одежды тех мест, где они собираются провести время, например, в рубахи алоха или платья муу-муу. Чтобы компенсировать недостаток доходов от перевозки грузов, нам приходится превращать пассажирский салон в помещение повышенной вместимости, что на нашем жаргоне означает «слегка переполненный самолет». В «JAL» теперь есть дочерняя компания, занимающаяся исключительно чартерными перевозками.

С другой стороны, если авиакомпания собирается серьезно конкурировать на рынке грузоперевозок, она должна иметь флот грузовых самолетов, способных перевозить различные виды грузов, включая негабаритные, сверхтяжелые или скоропортящиеся. У «JAL» есть 58 грузовых самолетов — самый большой в мире флот самолетов такого класса. Восемь из них предназначены исключительно для перевозки грузов. Я помогал внедрению первого грузового самолета «Jumbo» в 1976 году, когда был менеджером по планированию грузоперевозок. На сегодня «JAL» намерены удерживать свою лидирующую позицию в грузовых авиаперевозках.

Как широко вы можете определить интересы своего бизнеса? Как далеко от своей базы вы можете распространиться? В терми-

нах Го — на сколько пунктов вы можете прыгнуть от своего углового ограждения? Это первый вопрос, который нужно задавать при разработке деловой стратегии. Например, «JAL» имеет множество дочерних компаний по воздушным операциям, включая обслуживающие чартерные рейсы, вертолетные рейсы, гидросамолеты, маршрутные, частный клуб летчиков, срочную доставку груза и прочее. Компания «All Nippon Airways» («ANA»), наш главный конкурент, делает то же самое. Она учредила «Nippon Cargo Airways» («NCA») в форме совместного предприятия с компанией «Nihon Yusen» («NYK»), одним из основных морских грузоперевозчиков. Этот вид горизонтальной интеграции сходных видов деятельности аналогичен в Го распространению от углового ограждения.

Вторым основным вопросом, на который я пытался ответить, был: «Что означает маркетинг в индустрии сервиса, такого, как авиаперевозки и гостиницы?» Традиционно маркетинг определяется как попытка донести товары до потребителей. Однако в индустрии сервиса верно и обратное: наши потребители идут к услугам. С. Дьюитт Коффман четко выразил это различие в своем учебнике «Маркетинг для полного дома», применяемом в Школе управления отелями Корнельского университета. Я полностью с ним согласен. Я могу даже пойти дальше и сказать, что концепция маркетинга услуг должна учитывать приток клиентов по мере использования ими услуг авиалиний.

Когда я разрабатывал стратегию для менеджеров младшего звена в «JAL», я начал с определения трех стадий притока пассажиров: дорейсовая, рейсовая, послерейсовая. На дорейсовой стадии наши клиенты нуждаются в информации, которая включает пункты прибытия и расписание различных самолетных рейсов. Затем они должны иметь возможность забронировать места, позвонив по бесплатному телефонному номеру, и приобрести билеты у агента бюро путешествий или у служащего в аэропорту. И наконец, им должна быть предоставлена информация о наземных видах транспорта. Компания «JAL» заняла эти сегменты рынка. В Токио «JAL» возвела Токийский городской воздушный терминал (Tokyo City Air Terminal, TCAT) в Хакозаки, организовала Токий-

ский Центр по доставке в аэропорт (Tokyo Airlimousine Transportation Service, TATS) и Центр заказа и приобретения билетов, объединяющий более 8000 компьютерных терминалов, установленных в бюро путешествий. Для послерейсовой стадии у нас имеется сеть гостиниц «Nikko» в 32 главных городах, обслуживаемых «Japan Airlines». Кроме того, компания под названием «JALPAC» предлагает групповые туры более чем для полумиллиона японских туристов, путешествующих по всему миру. Ключ к успеху в индустрии перевозок состоит в удовлетворении потребностей пассажиров от начала и до конца. Мы должны развить и объединить все необходимые виды сервиса для решения нашей первостепенной задачи обеспечения высокого качества и достаточного количества услуг на всем пути следования наших пассажиров.

И вот вам снова аналогия для этой вертикальной интеграции связанных с путешествиями услуг с распространениями вдоль стороны на доске для Го. Сочетая широкий фронт бизнеса с продуманной ориентацией сервиса, мы можем вписать стратегический бизнес-план точно в пункты доски для Го. В этом — спасибо Го — состоит моя бизнес-модель индустрии обслуживания.

В октябре 1990 года Совет Конференций, крупная и престижная частная американская организация руководителей компаний, пригласил меня присоединиться к широкому обсуждению опыта международного маркетинга. После того как я представил свою модель, я ожидал от аудитории неизбежного вопроса: «Не является ли такой уровень интеграции и ассоциации нарушением духа японского антимонопольного закона?» К моему разочарованию, участники были слишком вежливы, чтобы задать столь обескураживающий вопрос этому странному и невинно выглядевшему японскому бизнесмену. Или так оно и было, или они просто не поняли меня!

— А в самом деле, нет ли здесь нарушения? — нахмурился Дэвид.

— В Японии — нет, я уверен. Но в США — возможно.

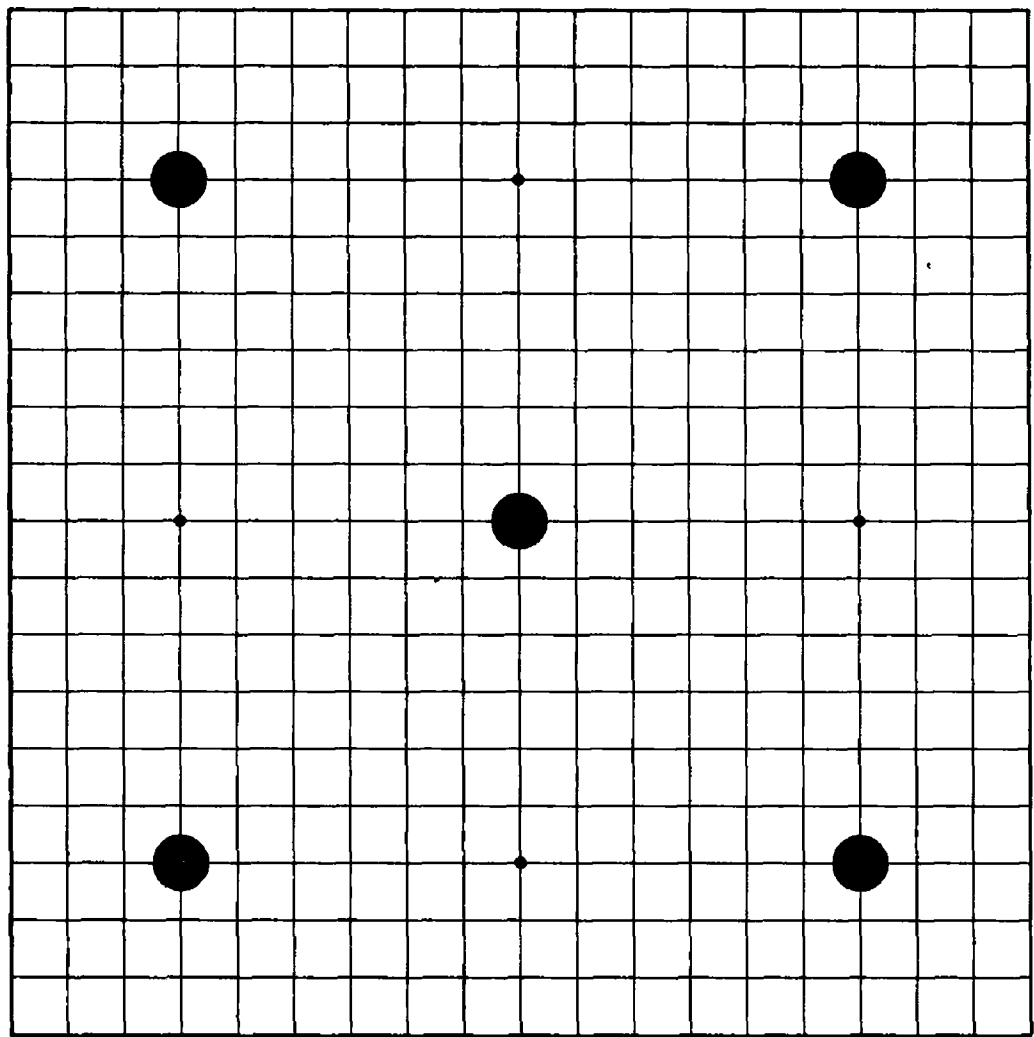
— Что ж, быть может, в образе вашей бизнес-модели было слиш-

ком много пунктов, чтобы их могли понять те, кто не играет в Го, — попытался утешить меня Дэвид.

Мне следовало бы рассказать о развитии сети отелей «Nikko» на рынке Соединенных Штатов, показывая аналогии на доске для Го. Чем проще, тем лучше.

Как и в случае вышеописанного поражения в партии Го, мое раскаяние пришло слишком поздно.

ЗВЕЗДА V: ФУСЭКИ



ВЫСТАВЛЕНИЕ КАМНЕЙ

Начальная стадия игры, ходы в партии, с помощью которых каждый игрок старается захватить контроль над стратегическими пунктами, называется *фусэки*. Сначала игрок стремится к захвату углов, а затем и сторон. Фусэки заканчивается, когда начинается первая схватка. В Древнем Китае игру предписывалось начинать после того, как каждый игрок выставил по два камня на звездные пункты в противоположных углах, как на *Диаграмме 1*. Такое на-

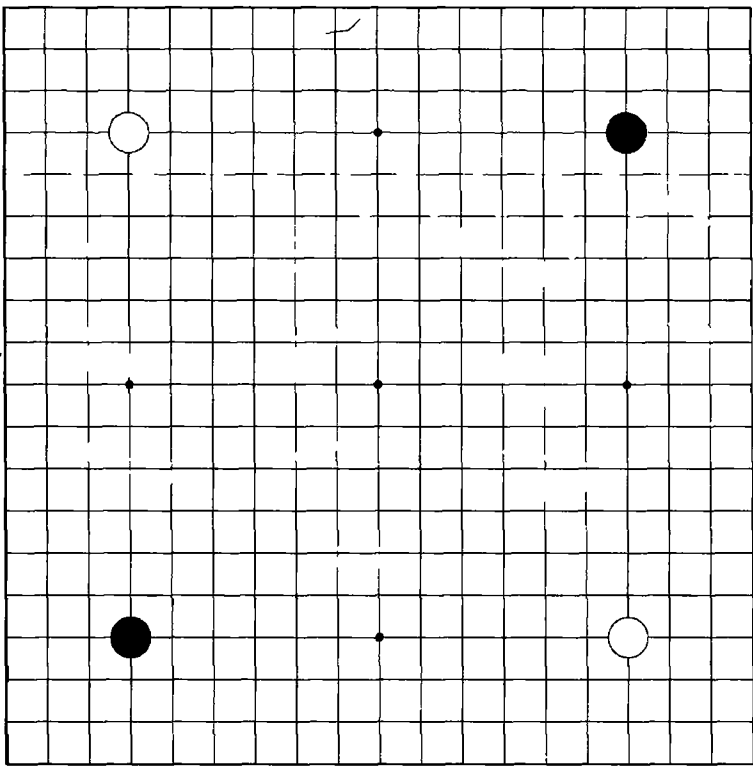


Диаграмма 1

чальное положение зафиксировано в старейшей сохранившейся записи партии, которую разыграли в III веке Сонсаку и Рохан и которая приводится в «*Бою Сэйраку Сю*» (антология «Забудь печаль, наслаждайся покоем»). Начало этой партии приведено на *Диаграмме 2*.

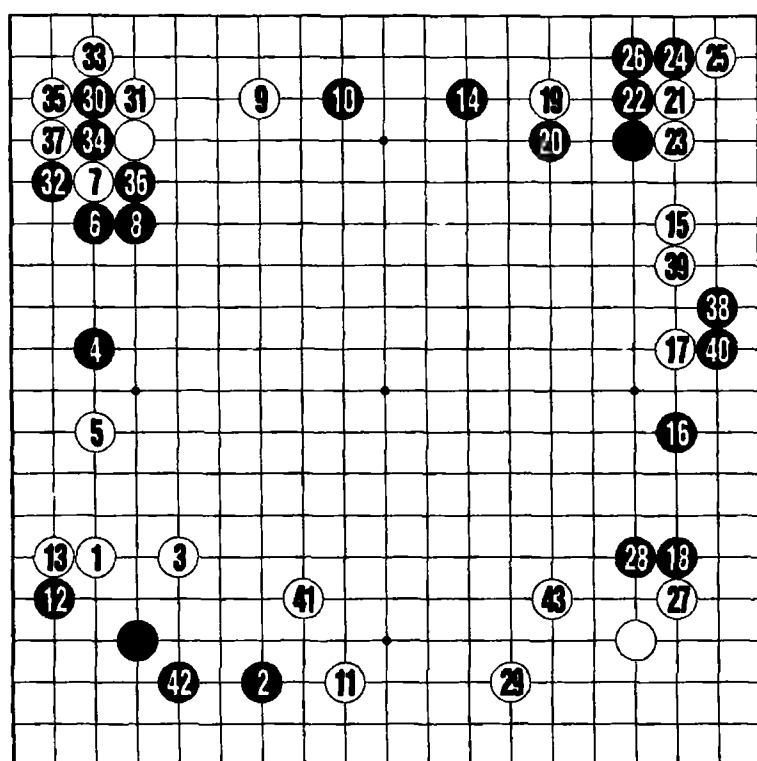


Диаграмма 2

Эти начальные ходы на протяжении более тысячи лет были традиционными в Китае и перестали быть таковыми лишь во времена последней династии Цин (1644—1912). В Японии этот способ первоначального расположения камней исчез во времена Эпохи войн (1482—1558). Однако причина отхода от этого ритуала неизвестна. Я считаю, что самураи, утомленные войной, не желали видеть на доске ничего predetermined и, напротив, стремились к самостоятельному созданию нового порядка из ничего. Сегодня как в Японии, так и в Китае партия в Го начинается с чистой и пустой доски.

Хонинбо Сюсаку (1829—1862), считающийся одним из величайших игроков Го всех времен, при жизни был удостоен титула Кисэй (святой Го). *Диаграмма 3А* показывает стратегию, использованную Сюсаку (черные) в начале партии против Ясуи Сэнтэ в 1847 году. Вы можете заметить два отличия от принятого в Китае начала. Первое заключается в том, что первый ход сделан не в звездный пункт (пункт 4-4), а в *комоку* (пункт 3-4). Второе заключает-

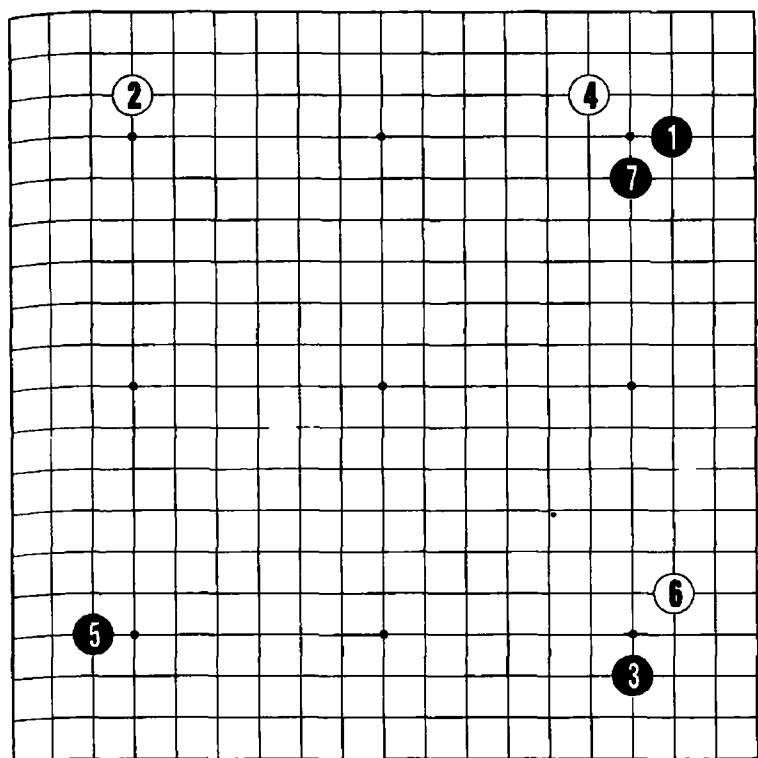


Диаграмма 3А

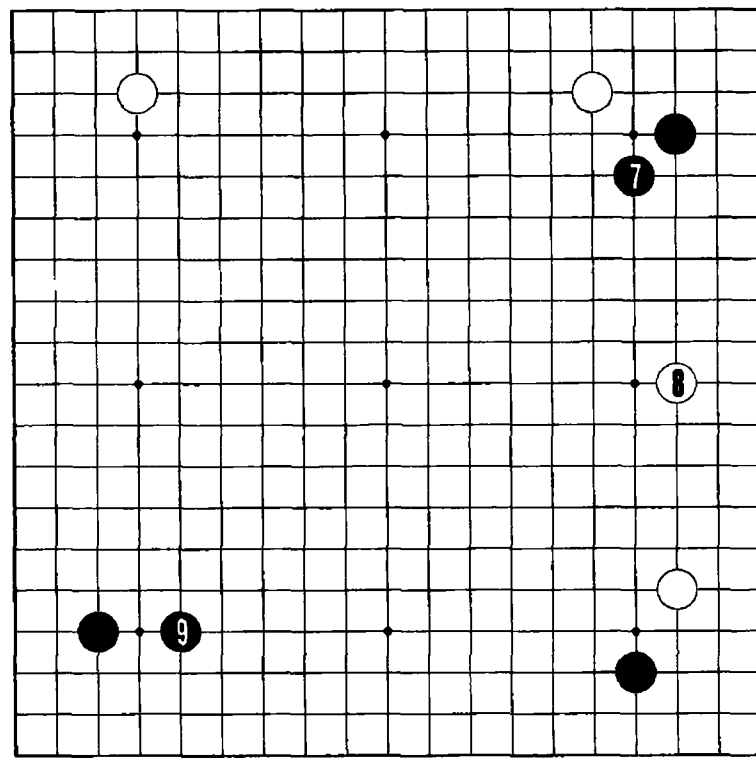


Диаграмма 3В

ся в размещении камней не диагонально, а параллельно и по часовой стрелке (ходы черных 1, 3 и 5). Настоящим изобретением стал диагональный ход Сюсаку в пункт 7. Почему? Из *Диаграммы 3В* видно, что белые вынуждены протянуться, чтобы их не зажали в клещи. Следовательно, черные получают шанс огородить угол ходом 9, а белым удастся укрепить свой верхний левый угол ходом 10 на *Диаграмме 3С*. После перепалки в нижнем правом углу ходами с 14 по 20 на *Диаграмме 3D* черные совершают последнее большое расширение в 21.

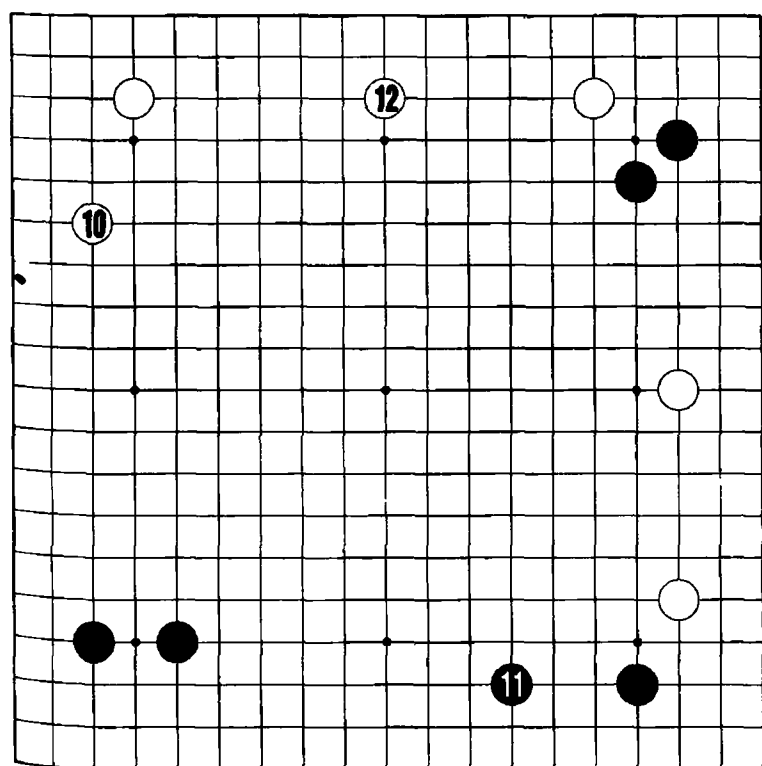


Диаграмма 3С

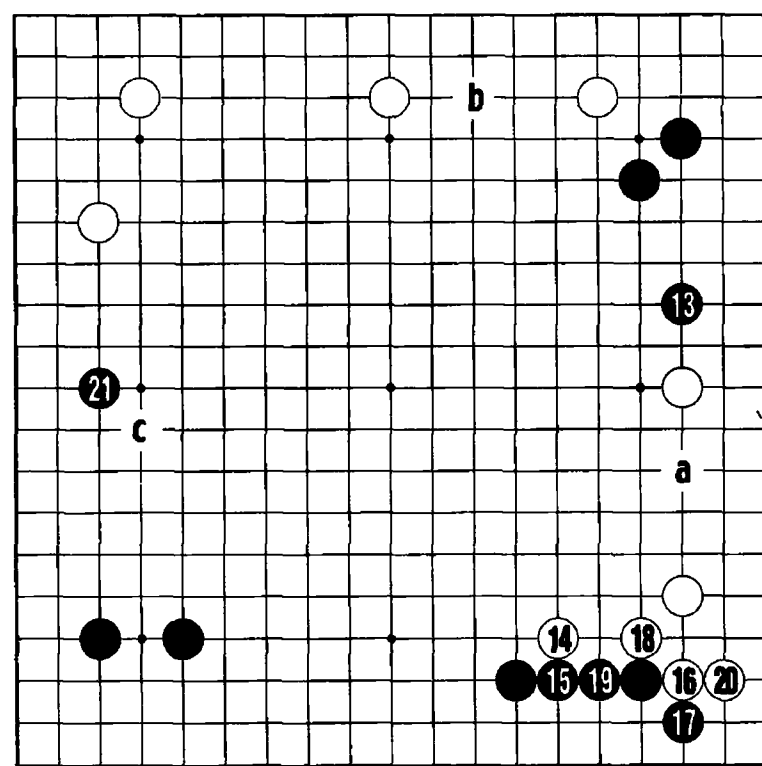


Диаграмма 3D

Сюсаку хвастался, что его ход 7 никогда не устареет и что его стратегия фусэки гарантирует победу. Однако стратегия с использованием звездных пунктов была реанимирована после того, как в Го приняли правило *коми* (компенсации очков), чего Сюсаку не ожидал. Теперь черным нужна большая скорость, поскольку белые получают 5,5 очка *коми*, чтобы компенсировать право черных на первый ход. Поэтому в партиях с *коми* черным пришлось изобретать новую стратегию.

В 1933 году, за год до моего рождения, Китани Минору (тогда игрок 5-го дана) пригласил Го Сэйгэна (также игрока 5-го дана) присоединиться к нему на летних каникулах в поездке на горячие источники в Дзигокудани. Они беседовали, играли, теоретизировали и создали новую передовую стратегию начала. Их творение стало известно как *Син Фусэки*, или Новое Фусэки. Они критически пересмотрели традиционную практику, когда слишком большое внимание уделялось первоочередному занятию углов ходами в *комоку* (пункт 3-4) с последующим укреплением углового ограждения, в чем, собственно, и заключалась стратегия Сюсаку. Китани и Го Сэйгэн дерзко переключили акцент с обеспечения территории в углу на игру за влияние по всей доске.

На *Диаграмме 4* показана первая часть исторической партии, сыгранной 5—8 мая 1934 года между этими двумя величайшими игроками (Китани играл белыми, а Го Сэйгэн играл черными).

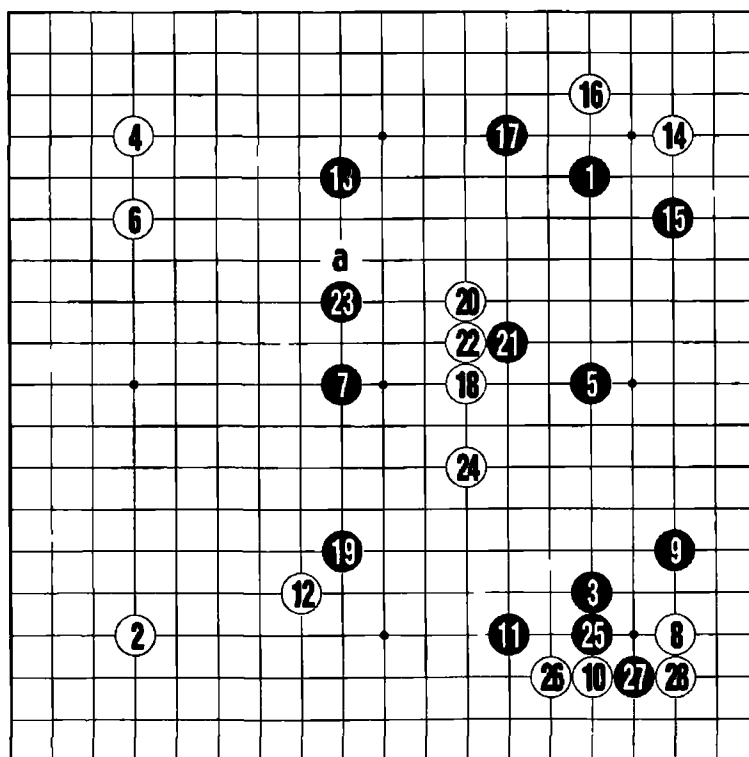


Диаграмма 4

Заметьте, что черные играют свои первые три хода на пятой линии; очень радикальное начало.

Более общепринятым началом является партия на *Диаграмме 5*, сыгранная позже между Китани (белые) и Маэдой. К ходу 9 черных соперники заняли все звездные пункты на доске. Когда черные тремя ходами занимают три звездных пункта на одной стороне, фусэки называется *сан-рэн-сэй* (три звездных пункта в ряд).

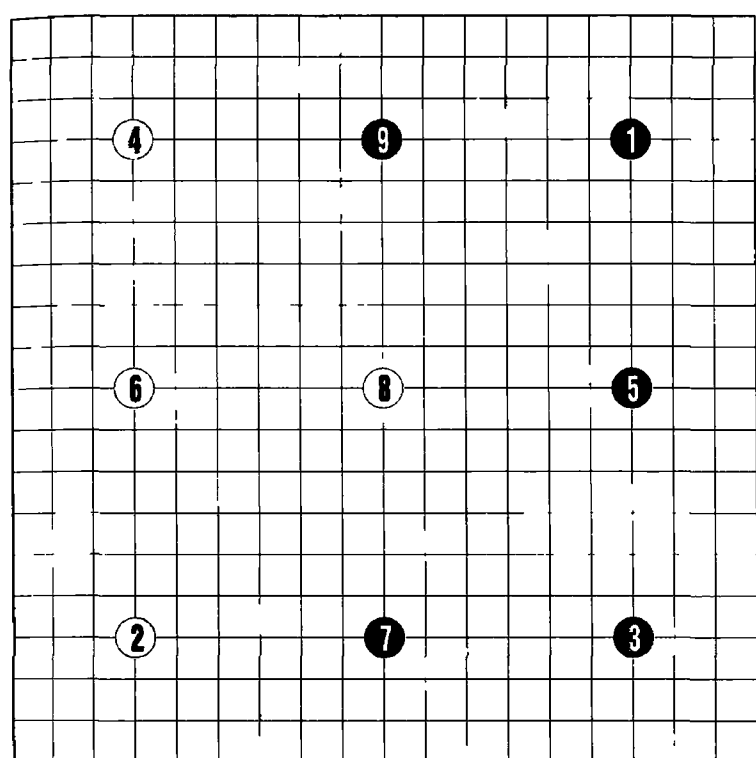


Диаграмма 5

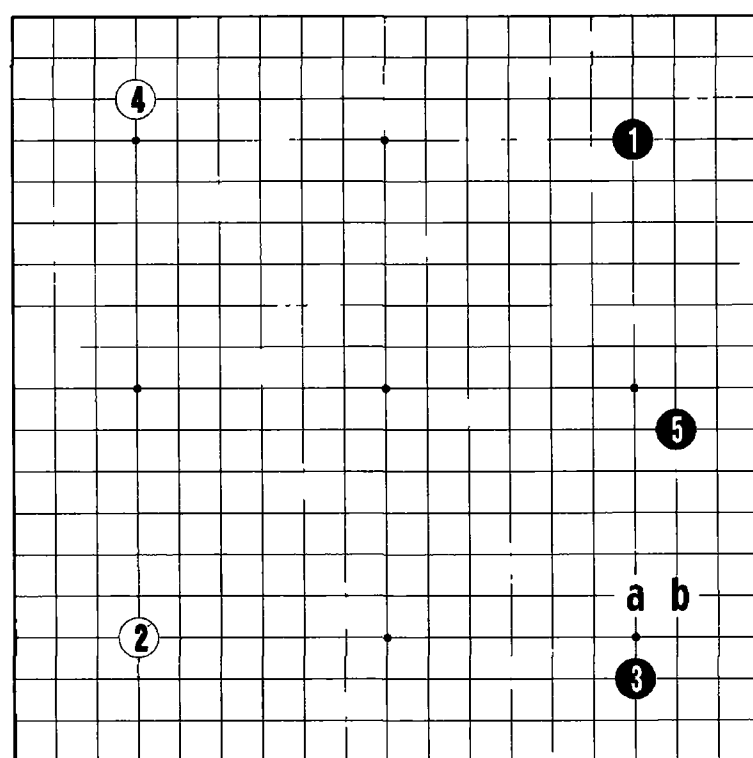


Диаграмма 6

Ясунага Хадзимэ, тогда главный редактор Нихон Ки-ин, в соавторстве с Китани и Го Сэйгэном написал две книги: «*Син Фусэки Хо*» («Новый метод фусэки») и «*Дзиссен Син Фусэки*» («Новое фусэки в действии»). Они повлияли на развитие стратегии Го на протяжении нескольких последующих десятилетий. Маятник склонялся то в одну, то в другую сторону. В 1960-е годы Ясунага и его коллеги-любители экспериментировали с другим новым фусэки, сочетавшим занятие звездного пункта и *комоку* по одной стороне. Ясунага продемонстрировал это начало китайцам, когда отправился в турне по Китаю для оживления интереса к Го в этой стране. Китайские любители пришли в восторг от этого начала и занялись его дальнейшим совершенствованием. Затем Симамура Тосихиро, мастер 9-го дана, открыл его «заново» и в середине 60-х годов привез обратно в Японию. Неожиданно оно пришлось по душе профессионалам в Японии и получило название «китайского фусэки».

Диаграмма 6 показывает раннюю версию этого начала. Это фусэки характеризуют камни черных в пунктах 1, 3 и 5. Разновидность этого фусэки приведена на *Диаграмме 7*. В этом варианте ход черных 5 сделан на четвертой, а не на третьей линии. Этот вариант был назван «новым китайским фусэки».

Китайское фусэки и фусэки сан-рэн-сэй схожи тем, что в них большее внимание уделяется скорости и влиянию в начале игры. Китайское фусэки провоцирует белых вторгнуться в пункт «а» или «b» в нижнем правом углу на *Диаграмме 6*. Однако при наличии камня в пункте 5, берущего белый камень в клещи, после вторжения белые получают суровую контратаку черных, поскольку угол надежно запечатан камнем в пункте 3-4. Китайское фусэки и сан-рэн-сэй в наши дни весьма популярны среди любителей и профессионалов.

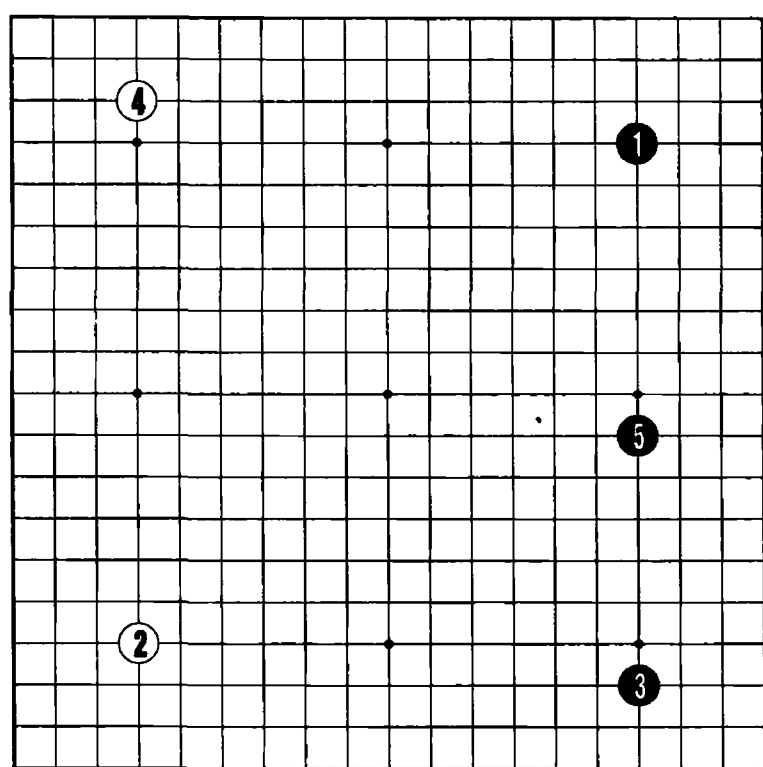


Диаграмма 7

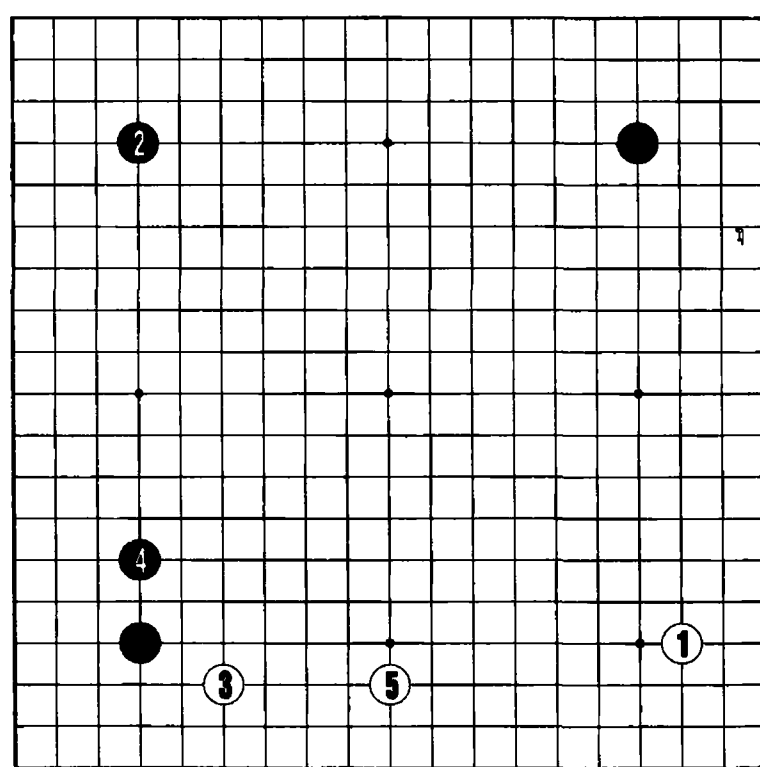


Диаграмма 8

Но являются ли новейшие методы наилучшими? Этого никто сказать не может. Като Масао, мастер 9-го дана, ряд лет доминировавший на турнирной сцене в Японии в 1970-х годах, одно время не играл никакого другого начала, кроме китайского. Сегодня он более гибок и использует различные схемы фусэки, по-прежнему оставаясь одним из сильнейших игроков в Японии.

Кобаяси Коити, который вместе с Тё Тикуном сегодня является одним из двух сильнейших игроков в мире, изобрел также «малое

китайское фусэки». Схему этого начала показывают камни белых в пунктах 1, 3 и 5 на *Диаграмме 8*.

В 1984 году я прибыл в Соединенные Штаты. Как президент компании «Nikko Hotels International», я рассматривал территорию США как пустую доску для игры в Го перед началом очередной партии. Где мне следовало разместить свой первый камень? Какие города лучше всего послужили бы нам для формирования сети отелей? Какой должна быть наша стратегия фусэки?

Первый ход

Несмотря на то что вы можете делать первый ход где хотите, традиция и этикет Го требуют, чтобы вы сделали его где-то в правом верхнем углу. Если вы спросите почему, то получите такой ответ: «Наш правый верхний угол для нашего противника является левым нижним углом, который ближе всего к нему и лучше всего ему виден». Это первейшая учтивость, которую мы оказываем нашим противникам.

К сожалению, я не мог позволить себе столь учтивых манер при развитии сети отелей «Nikko» в Соединенных Штатах. Наша традиционная проблема возникла из-за географического расположения японского архипелага. Япония расположена далеко на запад от США, за Тихим океаном. Ближайший морской порт — Сан-Франциско. Руки у наших прадедов были слишком коротки, чтобы достичь нужного правого верхнего угла, то есть восточного побережья. Закрывая глаза на этикет Го, они прибыли в левый верхний угол карты: Сан-Франциско. Если вы посмотрите на карту с востока, то увидите, что наши прадеды были «сердечно» приглашены в верхний левый угол Америки, то есть на западное побережье.

В 1860 году, всего за восемь лет до возрождения династии Мэй-дзи, сёгунат Токугава отправил в США первые японские исследовательские миссии; они стали прототипами многих, следовавших за ними, в том числе и той, которую я организовал для Японского центра производительности («JPC»). Они прибыли на борту американского военного корабля «Поухэттен», посланного как дань

уважения от американского правительства. Их первым портом захода неминуемо должен был стать Сан-Франциско. Разрешите мне представить вам троих самураев, отобранных в эту первую миссию. Прежде всего в ее состав входил Огури Тадамаса, занимавший в миссии третье место по старшинству. Несмотря на свои 33 года, он был чрезвычайно восприимчив. У него был титул Мэ-цукэ (буквально — «сопровождающие глаза»). Это значило, что он был кем-то вроде наблюдателя или стража, назначенного сопровождать, советовать и следить за тем, чтобы другие члены миссии, даже благовоспитанный, но некомпетентный глава делегации, строго придерживались полученных наставлений и инструкций. В любой книге о том, «как-делать-бизнес-с-японцами», вы можете найти такой совет: когда вы видите сравнительно молодого японского менеджера, незаметно сопровождающего старших членов правления и прилежно делающего заметки, вам стоит его остерегаться. Да, действительно! Он может оказаться современным Огури.

После этой исторической миссии Огури получил двойную должность министра финансов и адмиралтейства, которую занимал до конца правления сёгуната Токугава. Основываясь на увиденном в Сан-Франциско и руководствуясь принципом Го «сначала займи угол, а затем защити его ограждением», он немедленно начал честолобивый строительный проект в городе Йокосука, крупнейшей военно-морской базе в современной Японии. Он занял там три лагуны и соорудил гигантский сталелитейный цех и кораблестроительную верфь, которая по размерам равнялась двум третям французской военно-морской базы в Тулоне. Ожидалось, что Йокосука станет надежным углом, от которого Япония и новый сёгунат смогут разворачиваться дальше. Посол Роше пообещал французскую техническую и финансовую поддержку. Стоимость проекта была огромной (по тем временам): 2,2 миллиона долларов США. Финансовая схема Огури и Роше базировалась на праве эксклюзивного экспорта японского шелка-сырца во Францию на протяжении четырех лет по 600 000 долларов в год. Огури вернул большую часть этого долга, кроме последних 500 000 долларов, перед тем как сёгунат потерял власть в 1868 году. Это было впечатляющим достижением даже по меркам сегодняшних инвестиционных банкиров.

В последние дни сёгуната Огури потребовал от Токугава Кэйки, последнего сёгуна, бороться и защищать Эдо, современное Токио, от императорской армии. Огури просил Кэйки разрешить ему бороться против оппозиционных даймё и даже вступить в союз с Францией, если это будет необходимо. Кэйки отказал ему и сдался. Огури ушел в отставку и поселился в своем имении в провинции, где был арестован и казнен в возрасте 41 года. Когда его спросили, сожалеет ли он о чем-либо, он ответил иносказательно: «Самурай заботится о своем отце до последней минуты, даже если знает, что отец смертельно болен». В то время как в связи с революцией происходило столько немыслимых событий, он оставался верен конфуцианской традиции. В Го камень никогда не меняет свой цвет.

В этом историческом путешествии вторым важным игроком был капитан военно-морского флота Кацу Кайсю, позднее ставший последним премьер-министром сёгуната. Он упрямо настаивал на отправке в Соединенные Штаты другого корабля — «Канрин-мару», с командой исключительно из японских моряков и офицеров. Полностью зависеть от корабля «Поухэттен» было слишком унижительно для него как для самурая и капитана, чтобы мириться с этим, к тому же он хотел продемонстрировать миру возможности Японии. В противном случае, считал он, будут оскорблены престиж и гордость Японии. «Канрин-мару» должен был присоединиться к миссии в качестве ограждения угла. Кацу Кайсю сумел отстоять свою точку зрения и был назначен капитаном корабля. Позже, в преддверии восстановления Мэйдзи, миролюбивый премьер-министр Кацу склонил на свою сторону сёгуна Кэйки и настроил его против воинственного адмирала Огури. Он умело договорился с Сайго Такамори, верховным генералом императорской армии, о мирной передаче власти.

Симацу и Мори, двух наиболее влиятельных оппозиционных даймё, поддерживал английский посол Паркс. Кацу и Сайго оба понимали, что если они будут продолжать внутреннюю борьбу за власть, как к тому подбивал Огури, то Японии грозит раздел и колонизация западными империалистическими силами, как это было в Китае. Кацу заключил принципиальное соглашение с Сайго и осуществил сравнительно бескровную передачу власти. Это событие получило название реставрации Мэйдзи. Мы, японцы,

осознали, что окружены французами, англичанами, русскими и американцами. Мы больше не могли позволить себе терять время. Мы должны были укрепить свою маленькую территорию и выжить, создав безопасную группу из наших соотечественников с двумя глазами. Согласно рассказу о том событии, Кацу и Сайго спокойно играли в Го, слыша, как небольшая группа сторонников сёгуната Токугава сражается в парке Уэно в своей последней отчаянной битве. Кацу ясно видел, что нужно играть за независимость нации, тогда как Огури прикипел к партии «Сёгун против Даймё».

На борту «Канрин-мару» был и третий исторический игрок, Фукудзава Юкити, позднее основавший престижный университет Кэйо. В качестве молодого секретаря он сопровождал и прислуживал Кимуре Йоситаке, который был официально назначен командующим «Канрин-мару». Будучи моложе капитана Кацу, Кимура происходил из более родовой самурайской семьи. Кацу негодовал из-за того, что у Кимуры больше полномочий. Назначение Кимуры и без того обострило вражду между разными классами самураев. Кацу был чемпионом среди молодого поколения молодых руководителей, выросших из скромного статуса Гокэнин — нижайшего класса самураев. Они обрели новый статус благодаря старательному изучению новых технологий и тяжелой борьбе против феодальной иерархии. В отличие от Кацу Кимура символизировал феодальный патронаж высшего класса самураев: золотого генерала из японских шахмат Сёги. Кацу же отстаивал точку зрения, что в грядущую новую эпоху все должны быть равными, как камни в Го!

Фукудзава негодовал по поводу наглости Кацу, направленной против Кимуры, несмотря на тот факт, что сам он тоже происходил из низшей касты самураев. Для восхищенного юного Фукудзавы Кимура жил в соответствии с настоящей самурайской традицией: продал все свое имущество, обменял деньги на золотые монеты, чтобы лично оплачивать любые дополнительные расходы, необходимые для успеха миссии. После завершения реставрации Мэйдзи Фукудзава написал статью под названием «Ясэгаман» («Гордое терпение»), обвинив Кацу в нарушении самурайского кодекса верности — из-за того, что тот вошел в новое правительство Мэйдзи, став богатым и влиятельным министром. Самурайский камень не

должен менять свой цвет! Кацу ответил лаконично: «Сделал я. Осудили другие». То, что Фукудзава увидел в Сан-Франциско, заставило его верить, что сила нации заключается в духовной силе народа, тогда как Кацу верил в реальную политику.

Прошло более 130 лет, и как специалиста по авиаперевозкам и гостиничному бизнесу в своих частых перелетах над Тихим океаном между Сан-Франциско и Токио меня охватывает благоговение при воспоминании о тех человеческих драмах. Хотя они произошли более ста лет назад, но остаются близкими и живыми в моем сердце. Другая драма разыгралась 8 сентября 1951 года в Оперном театре Сан-Франциско. Йосида Сигэру, тогдашний премьер-министр Японии, был приглашен туда для подписания долгожданного мирного договора. Процесс ускорила война в Корее. Теперь Япония перестала быть врагом Соединенных Штатов и стала их союзником. Государственный секретарь Джон Фостер Даллес подготовил Соглашение о взаимной безопасности между США и Японией, бывшее предварительным условием для подписания мирного договора. Йосида прекрасно понимал политику холодной войны и отправился в крепость в одиночку, чтобы самостоятельно подписать соглашение. Он знал, что в истощенной войной Японии соглашение будет непопулярным, и старался защитить своих сторонников от притеснений в будущем. Играя в шахматную партию холодной войны, Йосиде приходилось действовать в одиночку. Благодаря реализму Йосиды Япония получила возможность взять курс на послевоенное преуспеяние и могла теперь сконцентрироваться на восстановлении экономики.

В ожидании того, что после подписания мирного договора Япония снова получит право на осуществление авиаполетов, 1 августа 1951 года была основана «Japan Airlines Company Limited» с капиталом в 100 миллионов иен (около 277 777 долларов США при обменном курсе 360 иен за доллар) и 43 сотрудниками. Прошло всего два с половиной года, и компания «JAL» отпраздновала свой первый международный рейс. 2 февраля 1954 года самолет компании «JAL» DC-6B под названием «Город Токио» взлетел с аэропорта Ханэда. Пункт назначения? Куда же еще, как не в Сан-Франциско? И, когда гостиницы «Nikko» наконец-то приняли в 1984 году

решение выйти на рынок США, для нас было просто естественным сделать Сан-Франциско местом нашего первого проекта. Мой первый ход в Америке был сделан в традиции, которой я горжусь.

Юнион-сквер

Команда проекта «Nikko Сан-Франциско» обедала на корабле, совершавшем круиз по заливу Сан-Франциско. Я был там, чтобы наблюдать за всеми улучшениями жилищных условий в новом отеле «Nikko», который мы строили в самом сердце этого прибрежного города. Мы успели насладиться изысканной калифорнийской кухней и великолепным вином из долины Напа, когда корабль развернулся в Окленде и взял курс обратно в порт. Мы вышли на палубу выпить послеобеденный портвейн и коньяк. С заходом солнца на небе появилось мерцание. На горизонте появился туман. Он был белым, серым, розовым, алым, черным; он менялся, редел, рассеивался и таял. Дух захватывало от этой гармонии. Потрясение было общим, и мы лишились дара речи. В «Nikko» мы придерживаемся правила тщательно выбирать цвета для каждого отеля, чтобы он дополнял и сочетался с уникальным характером каждого города. После зрелища столь восхитительного заката мы знали, что для отеля «Nikko» подходящая цветовая гамма найдена!

— Вот оно! — воскликнул М. Кодайра Цутому, менеджер проекта.

— Да, действительно, — отозвался я.

Как бывшему сотруднику авиакомпаний, ставшему работником гостиничного бизнеса лишь несколько недель назад, мне было неудобно вмешиваться в вопросы архитектурного дизайна отеля, решение которых уже шло полным ходом. В конце концов, владельцами были компания по страхованию жизни «Dai Ichi» и строительная компания «Takepaka», и ответственность за разработку макета и возведение здания несли они. Мне не стоило вмешиваться в их дела на столь поздней стадии. Однако все улучшения жилищных условий, включая внутренний дизайн и меблировку, проводку и оборудование, финансировались отелем «Nikko», и я отвечал за то, чтобы наши деньги расходовались с толком. Несмотря на то что мы работали вместе, мы были слишком заняты, чтобы часто

общаться. У меня было такое чувство, будто мы играем в *рэнго* — командное Го, в котором игроки с каждой стороны делают ходы по очереди, не консультируясь с другими членами команды, за исключением нескольких разрешенных правилами случаев.

— Давайте попробуем «современный японский», — сказал я Кодайре.

— Что это значит? — вежливо спросил меня Кодайра.

— Я не знаю. Выясните это для меня.

Мы называли Кодайру «Месье», поскольку он закончил престижную Школу управления отелями в Лозанне, Швейцария. За второе место среди своего выпуска его наградили серебряными часами. После шести лет совершенствования и работы в Париже он стал по-настоящему профессиональным гостиничным экспертом. Я подозревал, что по-французски ему легче думалось, по-английски он говорил из необходимости, а японцем он чувствовал себя только дома, одевшись в кимоно. Наверняка высшее руководство «Nikko» назначило менеджером моего проекта одного из своих лучших профессионалов. Учитывая мою неопытность, это было мудрым ходом. В соответствии с требованиями традиции мне была предоставлена защита *мэцукэ*.

Мы разработали три принципа современного японского дизайна:

1. Форма и цвет должны оставаться японскими, но материалы должны быть от местных поставщиков, ведь современные камни для Го изготавливаются из мексиканских раковин.
2. Стремление к простому и ясному дизайну — функциональному, но без ненужных излишеств; как в Го, избегать напрасных растрат, избыточных ходов и неуравновешенности.
3. Иметь в алькове одно символичное произведение искусства в стиле *токонома*; наподобие ключевого камня в Го в *тэнгэне*.

Удалось ли нам успешно и всецело воплотить эти принципы? Нет! Мы знаем, что наше творение несовершенно. Однако нам было приятно, когда сразу после нашего открытия журнал «Дизайн ресторанов и отелей» поместил фотографию отеля «Nikko» в Сан-Франциско на своей обложке. Майкл Уэббс написал очень доброжелательную статью под названием «Восток встречается с Западом», а именно это было и есть наше намерение.

* * *

Как у архитектора и строителя отеля у строительной компании «Такенака» возникли трудности. Жители Сан-Франциско всегда были в авангарде новых времен и течений. В шестидесятых хиппи начали свое контркультурное движение с улиц Хэйт-Эшберри. Сегодня нужно с горечью признать, что настроение не в пользу бизнеса, по крайней мере, со стороны Торговой палаты. Поголовное большинство граждан были сыты по горло неослабевающим развитием недвижимого имущества, и городские власти объявили о грядущем прекращении приема заявок на развитие новых проектов. В следующие несколько десятилетий не будет никакой возможности строиться! Застройщики ринулись подавать свои заявки с ажиотажем, напоминая старые времена золотой лихорадки. Разве мы могли ждать еще десять лет? Разве мы могли развивать свою стратегию фусэки по созданию сети отелей «Nikko» без этого города? Ответом было: нет и еще раз нет. Нас роковым образом привлекал именно этот город, и мы ввязались в эту горячку.

С точки зрения гостиничной индустрии *тэнгэном* является Ноб Хилл, центральная точка Сан-Франциско. На этом холме расположены два ключевых отеля — «Марк Хопкинс» и «Фэйрмаунт», наслаждаясь самым большим возвышением над городом вместе с самыми высокими показателями заполняемости. К тому же они взимают самую высокую плату за номера. Здесь также расположен «Риц Карлтон», один из отелей сети наиболее шикарных гостиниц, когда-либо строившихся в традиционном европейском стиле, однако он занимает место в нескольких кварталах ниже по склону. В дополнение к уже существующему «Хайатт Ридженси» компания «Хайатт» объявила о своем намерении добавить высококлассный «Парк Хайатт» в Эмбаркадеро, огромном финансовом центре города, расположенном в верхнем правом углу города. Гонконгская сеть отелей «Риджент», благодаря колониальной роскоши занимающая место в десятке лучших в мире, была занята строительством первого в мире отеля-небоскреба. Компания «Мариотт», гигант гостиничной индустрии, объявила о намерении создать мегаотель «Маркиз» в правом нижнем углу города, где расположен Дворец съездов. Компания «All Nippon Airways», наш главнейший конкурент, после серьезных колебаний перекупила у «Air France»

неблагополучный «Меридиан». И наконец, компания «Kyoya Real Estate» решилась, во славу старых времен, модернизировать один из грандов — «Шератон Пэлэс», возложив на себя мантию покойного Осано, японского короля гостиниц на Гавайях. Рыбацкая пристань в левом верхнем углу города — очаровательное место для туристических отелей, но это не входило в цели нашего маркетинга. Мы стремились развить сеть отелей «Nikko», предназначенных для руководителей компаний. Площадь Юнион-сквер была полностью занята отелем «Сэйнт Френсис» и другими гостиницами. Вокруг площади не оставалось пустого места. Куда же нам было податься?

Одно местечко освободилось рядом с отелем «Хилтон», поскольку отступили «Холидей Инн». Не совсем хорошим известием об этой стройплощадке было то, что район этот известен под названием Тендерлойн*: квартал красных фонарей, забитый порномагазинами и барами с полуобнаженными девицами. Хорошей новостью было то, что Чан Чак Фу, владелец отелей из Гонконга, послал своего сына Лоуренса построить отель «Рамада Ренессанс» сразу за нашим участком. Он наш давний партнер и работает в отеле «Президент» в Гонконге. Кроме того, компания «Хилтон» собиралась ответить на угрозу «Мариотт» расширением в новую примыкающую башню. На самом деле место было не таким уж плохим, как мы думали. В качестве престижного отеля, привлекавшего клиентов, всего в одном квартале находился отель «Клифт» сети «Фор Сизонз». Мы решили строиться в этом месте и начали маркетинговую кампанию на тему «Перебирайтесь на Юнион-сквер». В кампании участвовали «Фор Сизонз», «Nikko», «Хилтон» и «Рамада». Чтобы успешно конкурировать с другими углами, нам нужно было соединиться в одном углу, подобно четырем камням Го.

Первой проблемой, которую предстояло решить компании «Takenaka» и отелю «Nikko», были публичные слушания, в ходе которых нам нужно было доказать, что мы обязуемся быть хорошими членами общества. Во время этого процесса мы познакомились с преподобным Вильямсом из церкви Глайд, которая находилась в квартале от нас. Это был негр, воистину верующий человек. Я побывал на кухне в его церкви и был потрясен, увидев, как он

* Tenderloin — дословно «ласковые чресла». — *Прим. ред.*

раздает еду тысячам бедных и бездомных людей. Он подарил нам, недавно прибывшим соседям, записи молитв и псалмов с его глубоким, выразительным баритоном. В свою очередь, я подарил книгу *«Манъё Сю»* (*«Собрание 10 000 Листьев»*) — старейшую из сохранившихся антологий коротких японских стихотворений VII—VIII веков — его прекрасной жене Мирикитани, известной японо-американской поэтессе. Все пока что шло хорошо. Но затем появились серьезные проблемы. Первоначальный проект был отклонен городскими властями, потому что здание затеняло бы Юнион-сквер в течение нескольких часов три дня в году. Нас вынудили отказаться от двух верхних этажей. Чтобы сохранить достаточное количество комнат, чтобы обеспечить хотя бы покрытие затрат за счет доходов, мы должны были использовать все возможное пространство. Это привело к большому разнообразию типов номеров. Дорогостоящие изменения!

Владельцы маленькой гостиницы, расположенной на углу нашего квартала, в основном используемой пенсионерами, отказались от нашего предложения переехать за приличное вознаграждение. Нам ничего не оставалось, как уважать их чувства и пожелания. Следовательно, мы потеряли одну драгоценную сторону и должны были устанавливать лифт в середине здания. А это такая потеря пространства! Строительная площадка располагалась на склоне, чего в Сан-Франциско трудно избежать. Приходилось поднимать вестибюль на уровень мезонина. Мы спроектировали огромную, но бесполезную лестницу у парадного входа и эскалатор, расположенный недалеко от черного хода на уровне первого этажа. Так много усложнений конструкции! Для японского ресторана на первом этаже места просто не осталось. С точки зрения маркетинга мы использовали шанс и поместили его на верхнем этаже. Затем дополнительных расходов пространства потребовали пожарные со своими инструкциями. Чтобы разрешить все эти проблемы, сотрудникам *«Takenaka»* то и дело приходилось ездить в Японию и обратно в Сан-Франциско. Отправлялись горы факсов с чертежами и делалось множество международных звонков. Это был дорогой строительный проект. Однако, как и в Го, мы должны были инвестировать необходимое количество камней, если нам позарез был нужен тот или иной угол для достижения наших общих стратегических

целей. И нечего жаловаться! Ворча, но не отступая, нам удалось справиться со всеми этими проблемами. «Без отдачи нет удачи».

В этот счастливый день грандиозной церемонии открытия отеля «Nikko» в Сан-Франциско мэр Файнштейн пришла наградить нас золотым ключом от ворот города, отдавая дань нашему вкладу в облагораживание городского пейзажа. И правда, это очень красивый отель! В свою очередь, мы устроили торжественный банкет, с которого началось первое тихоокеанское турне балетной труппы Сан-Франциско. Но сначала мы отправились на представление в Оперном театре. Это было в октябре 1987 года, почти через 3 года после закладки первого кирпича. Ровно 127 лет назад «Канрин-мару» посетил этот город, а со времени подписания здесь Йосидой мирного договора прошло 36 лет. Свет в зале померк. Заиграли Чайковского. Поднялся занавес. Перед зрителями предстали засыпавшие балерины. Я прослезился.

К югу от Центрального парка

После Сан-Франциско японская миссия отправилась в Нью-Йорк. Уолт Уитмэн видел их в июне 1860 года на *«Бродвейском шествии в честь приема японского посольства»* и описал свое поэтическое впечатление в книге *«Листья Травы»*:

Из-за западного моря к нам прибыли из Японии
Вежливые, смуглолицые посланцы о двух мечях.
Откинувшись назад в своих ландо, бесстрастные
и с непокрытой головой,
Проехали сегодня по Манхэттену.

Либертад!

Я не знаю, видят ли другие то, что вижу я,
Шествуя рядом с благородными порученцами из Японии,
Замыкая шествие, кружась поблизости или шагая в шеренгах,
Но я сложу песню о том, что я вижу, Либертад.

Сегодня мы наставляем своих японских друзей: «Идите по Бродвею до Коламбус Серкл, поверните направо к южному входу в Центральный парк, и вы не пройдете мимо «Эссекс Хауз», нашего

флагманского отеля в США». Мы поместили свой второй камень в правом верхнем углу, следуя маршруту наших предков. Приобретение «Эссекс Хауз» произошло быстро и неожиданно. В августе 1984 года меня пригласили принять участие в переговорах о возможности строительства отеля «Nikko» в Нью-Йорке. От компании «Фёрст Бостон» поступило предложение о том, чтобы «Nikko» совместно с американским инвестором и проектировщиком обустроили и управляли отелем возле Гранд Централ Стейшн. Команду возглавлял Фудзияма Кадзухико, первый вице-президент по вопросам финансов в «Компании по развитию японских авиалиний» («JDC»). Кадзухико — младший сын покойного Фудзиямы Айитиро, одного из лидеров Либерально-демократической партии (ЛДП) Японии, который занимал многие министерские посты в кабинете, включая должности министра иностранных дел, экономического планирования и финансов. Подобно Мицуи или Сумитомо семья Фудзияма когда-то была *дзайбацу* (семейным трестом), целью которого было монополизировать сахарную промышленность. Когда он пришел в политику, кому-то это не понравилось, и он бросил фразу: «Шелковый платок для вытирания пыли». Несколько раз он безуспешно боролся за пост премьер-министра. Однако его с любовью вспоминают как последнего государственного чиновника *Идо Бей* («Доброе имя и забор»), что означает, что обычные политики наживаются на политике, тогда как верные государственные чиновники тратят свое состояние, пока у них не остается ничего, кроме доброго имени и забора.

Когда в 1951 году была учреждена компания «Japan Airlines», первым председателем компании стал Фудзияма-старший. Было абсолютно естественным, что его сын займет пост в «Japan Airlines», как в Го соединяются камни. Тридцать три года спустя Фудзияма-младший все еще был намного богаче простого японского служащего. И еще он был бóльшим идеалистом и романтиком, чем большинство из нас, и твердо намеревался построить отель в милом его сердцу Манхэттене. Он был совершенно очарован его красотами еще с тех времен, когда он работал младшим менеджером в нью-йоркском офисе «JAL» на Пятой авеню. Следует признать, что большинство проектов развития недвижимого имущества или перекупок мотивированы не только холодными финансовыми расчетами,

но и сильными человеческими чувствами. Это своего рода любовная связь.

Продолжались бурные и беспорядочные переговоры. Наш потенциальный американский партнер, миллиардер-выскачка, пришел один, с дымящейся сигарой в зубах, без ассистента или каких-либо бумаг. Перед нашей застенчивой японской командой он предстал в истинно голливудском образе крутого, агрессивного делового магната, не терпящего пустых разговоров.

— Скажите, сколько вы собираетесь инвестировать в каждую комнату, и вы получите от меня отель.

Мы были слишком ошеломлены, чтобы подать голос. Пропасть между его стилем одинокого ковбоя и нашими манерами кучкующихся самураев была шире Тихого океана. Мы удалились в смутении. Мы знали, что не сможем завязать с ним товарищеский союз и партнерские отношения, тут же не подав на развод. К счастью, вскоре после его ухода наш адвокат, Тим Харт из «Кудерт Бразерс», предложил нам новую сделку. Стив Бреннан, наиболее известный брокер по недвижимому имуществу и консультант в области гостиничной индустрии, представил нам как возможную покупку «Эссекс Хауз». Мы отказались от дальнейших переговоров с крутым председателем и отправились в Японию. Фудзияма в одиночку полетел в Вашингтон, округ Колумбия, и встретился с Гэри Уилсоном, исполнительным вице-президентом «Мариотт», чтобы выяснить, насколько серьезно их предложение. Они возобновили дружественные отношения. Я могу представить себе, насколько разнилась и была более приятной для Фудзиямы встреча с Уилсоном, который был слегка высокомерен, но молод, энергичен, честолюбив, умен и абсолютно непохож на устрашающего председателя.

Каждый в гостиничной индустрии знал, что Уилсон — финансовый вундеркинд, предопределивший современное развитие компании «Мариотт». Стратегия состояла в строительстве отеля за свой счет и — вскоре после превышения наличных поступлений компании над платежами — продажи (при сохранении менеджмента в неприкосновенности) большей доли в нем за хорошую цену партнерству с ограниченной ответственностью, зарегистрированному в одном из налоговых убежищ. Затем вновь освобожденный капитал инвестируется в следующие два отеля, и процесс повторяется.

В Японии мы называем это игрой *Бай Бай*, что означает «дважды два». Сегодня Уилсон уже не ребенок, а воплощение большого успеха. В номере «Бизнес Уинк» за 5 марта 1990 года передовая статья описывает успех Гэри Уилсона и Аль Чеки. Статья называлась *«Игроки на арене, от «Мариотт» до Микки-Мауса и до «Нордвест»*. На снимке оба они радостно улыбались. Для их хорошего настроения имелись причины. Став партнерами и совладельцами, они только что приобрели компанию «Нордвест Эйрлайнс», самого сильного нашего конкурента в тихоокеанском регионе.

Уилсон и Фудзияма заключили сделку о передаче «Эссекс Хауз» в собственность. Перевозбужденный от радости Фудзияма позвонил из Вашингтона, округ Колумбия, нашему президенту и генеральному директору Исикаве Йосио в Токио. Благодаря 13-часовой разнице во времени вечер в Америке — утро в Японии и наоборот, что очень удобно. Исикава разделил восторг Фудзиямы, поскольку в прошлом работал в нью-йоркском офисе «JAL», будучи начальником Фудзиямы. Исикава — младший сын в семье предпринимателей, построившей Кэйфуку Дэнтэцу, частную железную дорогу из Киото в Фукуй на побережье Японского моря. В духе семейной традиции он с большой агрессивностью и честолюбием старался, чтобы отели «Nikko» без помех распространились по Соединенным Штатам. В конце концов, в этом и состояла причина, по которой он переманил меня из «JAL» и по которой я согласился перейти к нему. Договор о намерениях был одобрен и подписан Фудзиямой. Были определены дата и цена.

После окончательного оформления сделки на меня была возложена ответственность за подготовку текста договора вместе со Стивеном Болленбахом, финансовым директором «Мариотт». Я чувствовал себя не совсем уверенно — не из-за Стива, а из-за цены. Не то чтобы сумма была необоснованной, но, скажем прямо, высоковата. Даже сам Дж. В. Мариотт признал, что это хорошая цена, когда ему задали этот вопрос на семинаре. В Го есть поговорка: «Если тревожишься, не жалея времени». Раз за разом я изучал отчет, подготовленный в «Кудерт Бразерс», внимательно его перечитывая и анализируя прочитанное, точно игрок Го, который внимательно изучает сложную позицию, чтобы не сделать опрометчивого хода. И моя тяжелая работа окупилась. В старательнейшим образом под-

готовленном отчете я нашел кое-что интересное. В «Мариотт» уже запланировали и утвердили довольно обширный бюджет расходов на капитальное обновление и улучшение внутреннего обустройства, включая меблировку и оборудование «Эссекс Хауз». Однако они отложили эти работы по обновлению из-за переговоров о продаже. Делая звонок вежливости в штаб-квартиру «Мариотт» в Вашингтоне, округ Колумбия, я предложил, чтобы наш президент Исикава как бы случайно упомянул об этом Уилсону. Исикава спросил меня, на какую скидку мы можем рассчитывать. Я предсказал, что речь может идти о нескольких миллионах долларов. Конечно, предварительно я предупредил о возможности такого разговора Стива. Когда Исикава упомянул об этом в разговоре с Гэри, тот отмахнулся как от мелочи, не стоящей обсуждения. Мы живо обсуждали идею пригласить Дж. В. Мариотта, Гэри Уилсона, Стива Болленбаха и их жен приехать в Японию. Они все равно собирались посетить Японию в связи с их собственными проектами в Йокогаме и Гонконге. «Почему бы нам не собраться всем вместе в моем родном Киото?» — спросил Исикава. Все согласились. Позже нам сообщили, что счет «Nikko» был кредитован на сумму, предсказанную мной.

Весной Мариотт, Уилсон и Болленбах прибыли в Японию. Мы отправились из Токио в Киото на скоростном поезде. Японская национальная железная дорога гордится не только скоростью поездов, но и качеством предоставляемых услуг. Каждые пятнадцать минут девушки-продавщицы, побуждаемые стремлением к повышению производительности, подходили к нам и предлагали широкий выбор закусок, напитков и сувениров. Было позднее утро, ближе к полудню. Из наших Исикава, Фудзияма и я взяли пиво. Почему бы нет? Ведь целью этой поездки было убраться подальше от офиса и бизнеса. «Не будем тратить время зря, давайте веселиться» — таков японский склад ума. Однако Дж. В. Мариотт, ярый мормон, никогда не пил и не курил. В присутствии начальника Гэри и Стив тоже держали марку. К моей досаде, они достали ворох бумаг и начали обсуждать дела. И кто сказал, что японцы — трудоголики?

Апогеем нашей экскурсии был обед в Номура Бэттэй (особняке Номура). Богатые семьи из Киото, Исикава и Номура долгое время

поддерживали близкие отношения. Нам была оказана честь отобедать в их знаменитом комплексе, построенном в самом изящном японском стиле и располагавшемся недалеко от храма Нандай-дзи в Киото. В центре частного японского сада находится огромный пруд с пришвартованным кораблем. Там, перед тем как приступить к обеду, мы приняли участие в чайной церемонии. В большой комнате с татами, открытой в сторону сада, мы наслаждались традиционным японским обедом *Кайсэки*. Подаваемые при этом многочисленные блюда закончились как раз тогда, когда мы уже начали интересоваться, закончатся ли они вообще когда-нибудь. Внезапно погас свет, и остались только две мерцающие свечи. Появились две гэйко с бамбуковой флейтой и маленьким барабаном и низко поклонились, положив руки на татами. Затем барабан подал сигнал к началу, который проплыл над исчезающим в сумерках прудом. За барабаном вступила флейта, приглашая эхо с холма Цукияма. Мелодия была романтична, а ритм совершенен. Мы были поглощены музыкой и потеряли всякое ощущение времени. Извечная красота окружала нас. Наши хорошие американские друзья и наши лучшие половины сидели вместе. Ветви сакуры были покрыты цветами, сиявшими в лунном свете, а мы с полным удовольствием пили sake и пировали за обедом кайсэки. Музыка гэйко из форте перешла в пианиссимо. Все было гармонично, как в идеальной партии Го.

Река Чикаго

«А, Аль Капоне и резня в День св. Валентина!» — таков типичный японский ответ на приглашение посетить Чикаго. Огорченный и разочарованный таким положением дел, в 1984 году губернатор Томпсон приехал с торговой миссией в Японию, чтобы просветить невежественных японцев. Он пригласил их и их скромные деньги для инвестирования в великий штат Иллинойс. Затем его примеру последовал мэр Вашингтона, приехавший с собственной миссией, чтобы убедить, что подобные инвестиции не должны миновать и его прекрасного города. Чтобы убедить скептически настроенных японцев вести с ними бизнес, в обеих миссиях участвовали не только представители штата, города, деловых кругов, но и

профсоюзные деятели. Вместе они заверили японцев, что встретят их гостеприимно, а с их иенами будут обращаться справедливо. «Вам не стоит ни о чем беспокоиться. Это дружеское приглашение». На многих японцев действительно произвело впечатление их искренне доброе отношение и многообещающие предложения. Среди таких были «JAL» и «Nikko». В обоих случаях нас просили устроить прием в честь прибытия миссии в нашем отеле «Nikko» в Осаке. Осака и Чикаго являются городами-побратимами, и мы в «JAL» обслуживаем эти два великих города-близнеца. Для нас было огромной честью, что именно к нам обратились с такой просьбой, и мы с радостью согласились.

С двумя гостиничными проектами, уже бывшими в работе на восточном и на западном побережьях, я снова взглянул на рынок США, рассматривая его как доску для игры в Го. Теперь у нас было два камня в левом верхнем и правом верхнем звездных пунктах: в Сан-Франциско и Нью-Йорке. Куда дальше? В голову пришло приглашение чикагцев. Мы бы сделали сан-рэн-сэй (три-звездных-пункта-в-ряд). Обычно это происходит по правой стороне доски, когда вы играете черными и выбираете сан-рэн-сэй в качестве дебютной стратегии. В случае развития сети отелей «Nikko» это произошло бы на верхней стороне США. Ну и что? Если мы развернем доску США и посмотрим на нее с востока, то все будет в порядке. Я отправился в Чикаго и изучил три потенциальные строительные площадки. Йон Миникес из компании «Джонс Ланг Вутон» был преисполнен надежд, что нам понравится участок на Норд Мичиган, 900. Хэнк Перри, независимый застройщик, однажды упомянул о парке возле реки Чикаго. В компании «Метрополитен Стракчур» приветствовали бы любой отель, построенный в принадлежащем им Иллинойс-центре — строительном проекте гигантской площади, ограниченной озером, рекой, парком и Мичиган-авеню.

В ходе более раннего нереализованного проекта «Калифорния Плаза» в деловом центре Лос-Анджелеса я познакомился с профессором Такаемой — архитектором, который жил, преподавал и работал в Чикаго. Выяснилось, что мы оба выпускники университета Васеда. Он предложил проект в Лос-Анджелесе строительной компании «Taisei» — одной из пяти крупнейших строительных ком-

паний в Японии. «Taisei» попросила нас управлять тамошним отелем «Nikko». Мы с радостью согласились.

Перед тем как покинуть Японию, я провел несколько встреч с менеджерами из «Taisei» и был убежден, что мы сможем построить там еще один отель. Затем в Нью-Йорке меня настигли плохие новости. Что-то не заладилось между председателем «Метрополитен Стракчур» и приехавшим в Чикаго членом правления «Taisei». Сделка была аннулирована. Я был поражен. Это должно было быть недоразумением, вызванным различиями культур. Но что я мог поделать? Ничего. В сопровождении Такаямы я отправился в главный офис «Метрополитен» в Чикаго — просто, чтобы выразить ее председателю свои глубочайшие сожаления. Для японских игроков в Го выбор времени для признания поражения — серьезный эстетический вопрос. Очень важно уметь проигрывать. Председатель искренне пытался смягчить мое горькое разочарование, пригласив меня посетить другие площадки, имеющиеся в Чикаго. Я отправился туда вместе с Такаямой. Одно из предложенных мест имело много схожего с «Эссекс Хауз», потому что располагалось возле парка и оттуда открывался чудесный вид. Однако там могло быть очень одиноко и холодно во время ветреной чикагской зимы. Я колебался. Итак, одна площадка исчезла, но я все еще был полон надежд, что в Чикаго, как-нибудь и где-нибудь, мы сможем построить отель. Затем Йон Миникес познакомил меня с мистером Арнольдом Леви из «Урбан Девелопмент» в связи с участком на Норд Мичиган, 900. Это было большим искушением. Открывать отель «Nikko» на Норд Мичиган, как раз напротив «Фор Сизонз», значило бы бросить вызов. Но, имея магазин «Блумингдэйлс» в качестве основного арендатора нижней части здания, отель «Nikko» в верхней его части мог спокойно рассчитывать на победу.

Ситуация быстро менялась. Компания «Этна Иншурэнс» продала «Урбан Девелопмент» компании «JMB». Леви познакомил меня с одним из партнеров «JMB». На обеде в частном клубе в «Ритц Карлтон» я произнес в пользу «Nikko» одну из своих лучших речей. Леви любезно пытался помочь мне. После хорошего обеда и приятной беседы мы расстались друзьями. Когда вечером я позвонил Леви, он очень уклончиво отвечал на мои вопросы. Очевидно, мне не удалось убедить компанию «JMB» отдать пред-

почтение несуществующим отелям «Nikko» перед устойчиво обосновавшимися «Фор Сизонз». Я пригласил в суси-ресторан «Хачухана» Йона Миникеса.

— Что ж, Яс, так или иначе, может, это был слишком дорогой проект?

— Йон, может, мне лучше держаться подальше от «Фор Сизонз»?

— Так вы нацеливаетесь на прибрежный чикагский парк?

— Почему бы и нет? Осака построена на реке Ёдо.

Йон выглядел уставшим и печальным. Я подбодрил его:

— Не хотите ли помочь мне?

— По рукам! — И мы заказали еще саке.

Когда вы проигрываете один угол, для борьбы всегда остается еще один. Игра еще не окончена. Дел у меня прибавлялось. Я позвонил Хэнку Перри в Денвер. Внешне Хэнк Перри похож на Джона Уэйна — это огромный парень из техасских ковбоев. Один мой японский друг представил мне Хэнка как одного из своих лучших друзей. Кажется, круг друзей Хэнка столь же обширен, как его родной Техас. Куда бы мы с ним ни отправились, всегда кто-нибудь подойдет к нему, и они обменяются приветствиями: «Здорово!» и «Как дела?» Список друзей моего друга разросся до угрожающих размеров. Как личность он нравился практически всем, и ему тоже все нравились.

— Хэнк, ты можешь забыть о Чикаго?

— Нет, Чикаго мой город.

— А тебе здесь не холодно, тебе, техасцу, калифорнийцу, гавайцу — или кто ты там сегодня?

— Для меня нет слишком холодного места, если там можно зарабатывать деньги.

— Хэнк, ты можешь получить Лос-Анджелес. Забудь о Чикаго.

— Ты серьезно?

— Да, очень серьезно.

— Ладно, но не забудь, что вскоре мы встречаемся в Лос-Анджелесе.

Я облегченно вздохнул. Хэнк воспринял новость как ковбой. Теперь я должен был встретиться с Джоном Тишманом, который приобрел участок под отель у компании «Оксфорд», канадского

застройщика. Из-за своей политики — держаться подальше от гостиничной индустрии — «Оксфорд» продала гостиничную часть проекта Тишману. Для меня эта политика оказалась большой удачей. Я должен признать, что самой большой удачей, которая в Соединенных Штатах случилась со мной, наивным и неопытным японским бизнесменом, была возможность познакомиться с Джоном Тишманом.

Я уже находился под большим впечатлением, когда летел в его персональном самолете в Чикаго, но оно еще больше усилилось, когда я спорил с ним, настаивая на том, что здание отеля должно располагаться ближе к реке. Я объяснил, что в Японии располагать отель прямо на берегу реки — это традиция. Я требовал, чтобы он забыл о симметрии по отношению к зданию штаб-квартиры «Квакер Оутс», которое должно было быть соединено с нашим отелем вестибюлем. Симметрия — это французская концепция, а не японская. Внимательно выслушав мои аргументы, он согласился. Затем я попросил, чтобы каждая комната, даже боковая, имела эркер, из которого можно любоваться рекой. Несмотря на дороговизну такого дизайна, я не уступал и добился своего. Со своей стороны Джон настаивал, что покрывать крышу, чтобы спрятать оборудование типа вентиляторов и других механизмов, — пустая трата денег. Я немного беспокоился, как все это будет выглядеть на фоне окружающих высоких зданий, но все же согласился. Не думайте, что он был скуп, потому что скупым он не был.

— Джон, нам с этим надо что-то сделать, — заметил я.

— Вы про ту безобразную автостоянку на том берегу?

— Да. Вид имеет для нас большое значение.

— Почему бы нам не пожертвовать денег, чтобы создать там парк? — предложил он.

— Отличная идея, — согласился я.

Мы пожертвовали городу 200 000 долларов. Город поручил проектировать парк известному японскому архитектору Тангэ. Для внутреннего дизайна мы пригласили Френка Мингеса и послали его в Японию. Я попросил его посетить не только современные отели в Токио, но и два дворца в Киото со знаменитыми садами, Кацура и Сюгакуин, чтобы вывести концепцию, сочетающую японскость с духом Чикаго. В результате мы получили здание, порази-

тельно непохожее на отель «Nikko» в Сан-Франциско. В Чикаго отель «Nikko» мраморно-черный, бамбуково-желтый и зеленый, как отражение парка в реке, — в отличие от туманно-белого, тускло-розового и темно-багряного цвета отеля «Nikko» в Сан-Франциско. Вскоре разгорелась горячая дискуссия относительно публичного доступа в сад. Городские власти требовали, чтобы сад был открыт для свободного доступа; застройщик, компания «Оксфорд», соглашалась с ними. Я же беспокоился о безопасности и поэтому задал фундаментальный вопрос: что такое сад? В Японии сад — это частное место позади дома, где по традиции хозяин принимает гостей. В свое время в Англии круглые парки на пересечениях улиц были садами на задних дворах частных особняков. В Риме местом публичных собраний граждан служила площадь, но сады оставались в частном владении. Я спорил бесконечно. В конце концов все устали меня слушать, но мне все же удалось огородить маленький японский садик заборчиком, как свою территорию в Го.

На церемонии перерезания ленточки и празднования открытия отеля мэр Вашингтон произнес короткую речь, благодаря нас за наш вклад в Чикаго в виде прекрасного отеля. Он шутливо признал, что ему также нравится размер налога на собственность, который нам придется ежегодно выплачивать. Был прекрасный, немного морозный день октября 1987 года. Духовой оркестр Чикагского симфонического оркестра под управлением сэра Джорджа Солти сыграл национальные гимны Соединенных Штатов и Японии. Мне стало интересно, смогу ли я еще когда-либо услышать столь прекрасное и трогательное исполнение этих национальных гимнов. Вечером мы пригласили своих гостей на концерт Чикагского симфонического оркестра в честь 75-летия сэра Джорджа Солти. Сэр Солти сам играл в составе фортепианного дуэта — его первое и последнее выступление в Соединенных Штатах в качестве пианиста. После концерта мы устроили в честь сэра Солти торжественный банкет. В 1990 году мы снова чествовали сэра Солти, но уже по случаю его ухода на пенсию. Паваротти, Кири Те Канава и Нутти пели в «Отелло». После выступления все пришли на праздничный обед в отель «Nikko». О Паваротти мы позаботились особенно, приготовив для него кресло королевских размеров,

которое поставили в центре зала для приемов. Моя жена, как величайшее сокровище, хранит фотографию с этого вечера, на которой она запечатлена рядом с Паваротти.

Как же удалось «Nikko» организовать столь запоминающиеся выступления столь известных исполнителей? Просто потому, что Ито Хисаси, наш председатель и исполнительный директор сети отелей «Nikko» в США, поговорил как-то с женой своего соседа. Они переговаривались через забор сада его резиденции в Лондоне. Оказалось, что леди эта была миссис Солти. Затем две пары во время своих отпусков встретились снова в Восточном экспрессе. Постепенно эти встречи переросли в дружественные отношения, которые создали основу для таких чудесных и счастливых праздников. Когда Ито попросил сэра Солти исполнить национальные гимны ради дружбы между народами, международный маэстро на несколько мгновений закрыл глаза и открыл их, чтобы подмигнуть в знак согласия. В конце концов, мир действительно тесен, и мы все гармонично в нем соединены, словно камни Го, не так ли?

Персиковое дерево

— Калифорния, вот и я. — Я пожал руку Хэнку.

— Яс, пожалуйста, познакомься с Беатрис.

Выглядела она по-европейски: «Здравствуйте, господин Мюллер!»

Она говорила с немецким акцентом. На своем «Мерседесе» Хэнк отвез нас в отель «Бонавентура» в деловом районе Лос-Анджелеса. Он дал мне 20 минут, чтобы привести себя в порядок и встретиться с ними в суси-баре в том же здании. Коридорный проводил меня в мою комнату. Когда он начал рассказывать мне обо всех удобствах, для стимулирования его краткости я дал ему доллар. Пока что все было в порядке. Но на обратном пути я чуть не заблудился в огромном отеле с торговым комплексом, спроектированным не кем-нибудь, а Джоном Портманом, архитектором широкого размаха.

— Простите за задержку. Это место для меня слишком велико.

— Действительно, огромное и запутанное. — Беатрис простила меня.

— Оно так же огромно, как и мегаразмерное эго Портмана, — весело согласился с Беатрис Хэнк.

Я же заподозрил, что для этого техасца такое место может оказаться даже слишком маленьким. Перед ними уже стояли два коктейля маргарит. Внимательно посмотрев на красивую и загорелую пару, я сложил вместе два и два. Решение этой Го-задачи было для меня очевидным.

— Как прошли выходные в Мексике?

— Как ты узнал?

Любовь заставила Хэнка вести себя как школьника. Мы начали заказывать суси, а если более точно, то Хэнк начал ласково наставлять Беатрис, как надо есть суси по всем правилам. Я молча наблюдал и любовался им. Какая отличная память о моих уроках и какая сердечность по отношению к ней! Когда мы добрались до бульона, традиционно подаваемого в середине этого блюда, мы с Беатрис пришли к согласию, что сэр Солти был лучшим исполнителем драматической оперной классики, например Вагнера. Она пригласила меня приехать на музыкальный фестиваль в Зальцбург, который проводился под ее патронатом. Я сразу же принял приглашение для своей жены и себя, но до сих пор так и не нашел времени выполнить это обещание. Это как в поговорке Го: «*Ооба йори кюба!*» («Срочное прежде большого».)

На следующий день Хэнк привез меня в первую офисную башню бизнес-центра «Ситикорп», расположенную в деловом районе Лос-Анджелеса. Мы посетили компанию «Оксфорд», у которой приобрели площадку для строительства отеля «Nikko» в Чикаго. План Хэнка предусматривал, что в «Оксфорд» нас пригласят с их партнером — компанией «Пруденшиал», чтобы мы могли получить у них право на строительство отеля «Nikko» в пределах центра «Ситикорп». Наша идея заключалась в строительстве высотного отеля возле второй офисной башни или в совместной разработке площадки, находившейся поблизости, с компанией «Mitsui Real Estate». Затем Хэнк настоял, чтобы мы встретились с их людьми в Нью-Йорке, так что через лос-анджелесский офис мы назначили встречу с Бобом Фуллфордом, исполнительным вице-президентом «Пруденшиал Риал Истейт» в Ньюарке, Нью-Джерси.

Я очень нервничал, прекрасно понимая, что Фуллфорд распоряжается самым большим портфелем ценных бумаг в гостиничном бизнесе США, в котором насчитывалось более 45 000 номеров. Перед нашей встречей я должен был разработать эффективную стратегию фусэки столь же тщательно, как и тогда, когда я готовился к сдаче экзамена на получение сёдана.

Логика моя заключалась в следующем:

1. После приобретения отелей «Хилтон», «Хайатт», «Мариотт» и других компании «Пруденшиал» для своего очередного проекта нужно нечто новое и уникальное, типа «Nikko». Новое вино в новом бурдюке или новые камни в новом углу!
2. «Nikko» в США — новорожденное, но здоровое и быстрорастущее предприятие. В конце концов, уже созданы отели в Сан-Франциско, Нью-Йорке и Чикаго, точно в фусэки «три-звездных-пункта-в-ряд», — и это всего за три года присутствия в США!
3. «Nikko» намерены следовать за «Japan Airlines», своим заботливым родителем, во все города, обслуживаемые «JAL», как ограждение угла следует за первым камнем в углу.
4. «Nikko» способны создать совершенно уникальный вид гостиничного продукта, сочетая американские традиции, японскую атмосферу и дизайн с применением высоких технологий, то есть создать своего рода новое дзёсэки.
5. «Nikko» могут и должны стать для компании «Пруденшиал» освежающе новой альтернативой традиционным вариантам, наподобие нового фусэки.

Собственно, в этом и заключалась моя речь в тот день. Фуллфорду, похоже, я даже понравился. Он не дал твердого обещания поддержать строительство отеля «Nikko» в Лос-Анджелесе, но мимоходом намекнул о возможности такого строительства в Атланте, Джорджия. После захвата верхней стороны с помощью стратегии сан-рэн-сэй, для меня, как игрока в Го, вполне естественным было что-то сделать с правым нижним углом. К тому же в это время «JAL» послала Синмати Кодзи, генерального менеджера по маркетингу, изучить и выбрать вариант среди недавно предоставленных нам прав

на маршруты: Даллас, Хьюстон или Атланта. Он был моим преемником и в качестве генерального секретаря профсоюзов, и на посту директора по маркетингу «JAL». Он остановил свой выбор на Атланте. Я был обеими руками «за». Даллас в *тэнгэне*, центральной точке, и Хьюстон на левой стороне могли подождать. Атланта же в правом нижнем углу была важным и срочным пунктом, и его немедленно нужно было занимать. Я был готов следовать туда за Синматти. Но где же в этом городе строить наш следующий отель «Nikko»? Ответственность за решение этого вопроса лежала на мне. Я совершил вертолетный полет над Атлантой. И решение пришло ко мне на высоте птичьего полета над городом. Деловая часть города была слишком заполнена мегаотелями, такими как «Хилтон», «Хайат» и «Уэстин». И она собиралась стать еще более переполненной с приходом сюда компании «Мариотт» и их отеля «Маркиз». К тому же после заката улицы здесь выглядели темными и пустынными. Периметр города был пронизан сетью отличных дорог, но находился слишком далеко от центра событий. Центр города был и без того чрезмерно застроен, и участки здесь были дорогими, поэтому я принял решение строить отель на участке «Пруденшиал» на углу улиц Пичтри* и Пидмонт в Бакхеде. Такое расположение отеля аналогично диагональному размещению камней на *мокухадзуси* (пункт 5-3), что отличается от традиционного *комоку* (пункт 4-3) или звездного пункта. *Мокухадзуси* используется не часто, но все же это стандартный ход. На пресс-конференции, созванной для объявления о начале проекта, меня спросили, почему я выбрал такое расположение. Я колебался, говорить ли им о Го и дзёсэки, и вместо этого попытался процитировать американские дзёсэки — фильмы!

— Просто из-за того, что Скарлетт О'Хара жила на Пичтри. — Тем самым я вызвал дружный смех репортеров.

— Разве «Унесенные ветром» популярны в Японии?

— После войны эта книга была первой по продажам.

— А как насчет фильма? — любопытствовали они.

— «JAL» показывает его на рейсах в Атланту, — сказал я. И добавил:

— «Такарадзука Ревю» показывал его тысячи раз.

* Peachtree — «персиковое дерево». — Прим. ред.

— Это что, театр кабуки?

— Нет, нет. В театре «Такарадзука» женщины играют мужские роли, а в театре кабуки мужчины играют женские. — Это одновременно смутило и впечатлило репортеров.

После успешно пробужденного интереса репортеров Сиратори региональный представитель «JAL» пригласил Фуллфорда и меня нанести визит вежливости губернатору Симпсону. В ожидании нашей встречи Ширатори повел меня на экскурсию по залам резиденции губернатора. В выставочном зале я увидел экспозицию подарков и сувениров из японского города Кагосима. Джорджия и Кагосима — штаты-побратимы. Я учел это и представился губернатору как южанин.

— Как вы знаете, в Японии в 1877 году тоже была гражданская война.

— И на чьей же стороне вы были, ребята?

— Разумеется, на стороне Юга, — ответил я, и мы улыбнулись.

Перед Императорским дворцом в Токио вы можете увидеть статую Сайго Такамори, который командовал как победоносной армией при реставрации Мэйдзи в 1868 году, так и побежденной армией повстанцев из Кагосимы десять лет спустя. Одетый в простое кимоно, в сопровождении верного пса, он охраняет императорскую семью, которую вернул во дворец. Он был нашим генералом Ли из армии конфедератов. Но есть еще и продолжение этой истории. Если вы можете представить себе Джорджа Вашингтона, вынужденного восстать против только появившихся Соединенных Штатов, это только отдаленно будет похоже на аналогию трагедии Сайго. Восстановление Мэйдзи было проведено с помощью самураев низкого сословия, и Сайго был их прирожденным и непререкаемым вождем. После реставрации новое правительство дерзнуло устранить феодальные различия между классами, установленные при Токугаве: самураи, фермеры, ремесленники и торговцы. История еще не знала случая, чтобы победивший класс отказался от своих привилегий. Сайго чувствовал покорность своей судьбе, принимая суровую действительность, в соответствии с которой традиционные привилегии самураев должны были кануть в Лету, чтобы обновить и обогатить нацию, которой он помог появиться на свет.

Однако Сайго был слишком велик и слишком добросердечен, чтобы проигнорировать чувства верных ему сподвижников среди самураев, которых предало новое правительство. Чтобы смягчить трудность своего положения в глазах самураев, движимый отчаянием, он предложил отправить их в Корею для противостояния амбициозному вторжению имперской России в Маньчжурию и Корею. Даже большинство его верных товарищей по оружию из Кагосимы не согласились с ним. Япония еще не была готова вступать в такую империалистическую и рискованную кампанию. Девизом времени было «Обогати нашу нацию и усиль армию». Другими словами — укрепи свой угол перед распространением. Сайго ушел в отставку, удалившись в родную сельскую Кагосиму вместе со своими сподвижниками-самураями: военачальниками, высокопоставленными государственными чиновниками, полицейскими чинами вместе с их простыми подчиненными. В конце концов ситуация пришла к тому, что они взбунтовались. Самурайская армия Сайго осадила замок Кумамото, сражаясь против вновь созданной армии наемников правительства Мэйдзи, которое набрало бывших самураев, проигравших армиям Сайго в битвах на стороне Токугавы. Они заявляли, что это их способ отомстить. Армия Сайго отступила в Кагосиму, где их и окружили. В пещере Сирояма Сайго спросил своего заместителя: «Может, уже хватит?» Затем они окончили свою жизнь и мятеж, совершив *сэппуку*, ритуальное самоубийство. Благодаря его самопожертвованию была спасена реставрированная династия Мэйдзи. Как жертва камней в Го.

Это стало концом эпохи самураев. Более 6000 из них погибли на поле битвы на дороге Табару Дзака. Сегодня народ все еще поет элегии павшим в том бою.

<i>Амэ ва фуру фуру</i>	<i>Дождь идет и идет,</i>
<i>Дзинба ва нурэру</i>	<i>Люди и кони намокли.</i>
<i>Кодзуни Кодзарэну</i>	<i>Должны преодолеть, но он непреодолим,</i>
<i>Табару Дзака</i>	<i>Перевал Табару.</i>

После встречи с губернатором мы отправились с визитом к мэру Эндрю Янгу. Я знал о ненужных, неудачных и необоснованных замечаниях насчет афроамериканцев, сделанных Накасонэ, тогдаш-

ним премьер-министром Японии. Он искренне извинился за свое поведение перед мэром, которому случилось быть в Японии с официальным визитом.

— Я видел вас с миссис Кинг сегодня по телевидению, — начал я. — И у нас есть своя маленькая мечта! — Мэр слушал.

— Вклад в процветание Атланты в виде отеля «Nikko» совместными усилиями американцев и японцев. Сообща и в гармонии, — закончил я.

Мэр Янг кивнул. Он любезно присоединился к нашей заключительной церемонии. Он пропустил наш торжественный банкет, на котором вместе гармонично пели детские хоры из американского города Атланта и японского города Отова. Почему его не было? Как председатель принимающего Олимпийского комитета, он находился в Японии, приглашая спортсменов на Олимпиаду 1996 года в Атланте. Нужно ли говорить, что ему это удалось? Теперь благодаря мэру Янгу отель «Nikko» в Бакхеде готов послужить великому городу Атланте, когда он принимает у себя Олимпийские игры. Мы должны добиваться гармонии в соотношении сил как в Го, так и в бизнесе. Это есть и будет моим основным эстетическим принципом.

Парк Чаупальтепек

Какое ужасное похмелье! Я винил в этом себя и текилу. Прошлой ночью Вакута Масао, менеджер проекта отеля «Nikko» в Мехико, предупреждал меня, что большая высота и разреженный воздух в Мехико могут удвоить воздействие текилы. Я знал, что не могу его винить. Вакута — большой человек. Его отец был известным борцом сумо по имени Тэнрю, человеком выдающегося ума и большой силы воли. Он восстал против могущественной Ассоциации сумо и организовал отдельную лигу сумо, чтобы модернизировать это искусство.

Несмотря на коммерческий успех, традиции сумо, похожие на традиции древних гильдий, ревностно охраняются. Потенциальный «большой мальчик» отбирается наставником Оякатой (Приемным Отцом), бывшим чемпионом, и получает предложение стать учеником. Он пожизненно принадлежит к школе учителя

и живет в ней. Численность наставников находится под строгим контролем. Недавно вышедший в отставку чемпион обычно выкупает акции пожилого Оякаты и основывает свою собственную школу, принимая традиционное имя. Тэнрю (Божественный Дракон — таков был борцовский псевдоним отца Вакуты) видел множество проблем, порождаемых этой традицией. Например, борцы сумо, принадлежащие одной школе, никогда не могут бороться друг с другом. Тэнрю и его сторонники пытались исправить эту ситуацию, разрешив состязаться без ограничений. Это предложение было продиктовано благородными намерениями, но в Японии оно не прижилось. Вместо него доминировала система *кэйрэцу*.

Почему? Я вижу две простые причины. Во-первых, японцам не нравится, когда братья дерутся друг с другом. Семейная ссора может уничтожить наиболее ценную систему и ее индивидуальных членов. Во-вторых, они знают, что если они уничтожат старую систему и разрешат индивидуальные поединки, то борцы не будут получать одинакового воспитания и тренинга. Процесс тренировки борца-чемпиона требует много времени и энергии и предъявляет воспитателю не менее жесткие требования, чем при воспитании детей. Это может звучать парадоксально, но мы нуждаемся в системе *кэйрэцу* для поддержания осмысленной конкуренции среди борцов сумо в Японии. В Го соревнования открыты, но сохранена система отношений «учитель — ученик». Наиболее известной является школа Китани Минору, которая насчитывает 46 игроков с суммарным рейтингом 323 дана по состоянию на 1986 год.

Не противоречит ли принцип сумо принципу честной конкуренции на свободном рынке? Не скрою, так и есть.

Не является ли это неким видом олигополии*? И снова ответ положительный. Но японская народная мудрость, основанная на 2000-летнем опыте, утверждает, что семейная система *кэйрэцу* является единственным путем надежного сохранения конкуренции. В конце концов, целью сумо является не воспитание одного абсо-

* Олигополия — форма конкурентной борьбы, в которую вступают только несколько производителей. — Прим. ред.

лютного чемпиона, а сохранение ритуала среди достаточного числа квалифицированных борцов сумо, чтобы можно было смотреть и любоваться их состязаниями.

Кто такой чемпион сумо? В давние времена и даже сегодня в маленьких фермерских селениях все способные мужчины, по идее, должны состязаться в сумо. Когда повзрослевший чемпион прошлого года неизбежно проигрывает более молодому претенденту, односельчане с радостью могут отметить появление нового поколения. Когда молодой претендент смело проигрывает старичку, они видят, что будущее поколение еще только готовится к неминуемым будущим победам. Их деревня в хорошей форме, и они аплодируют и победителям, и побежденным. Полагают, что сумо уходит своими корнями в синтоистские ритуалы призывания хорошего урожая.

Для профессионалов современности главной лигой сумо является *Макуюти* («внутри шатра»). Сорок борцов получают рейтинги и разделяются на две группы: Восток против Запада. Ежедневное проведение матчей позволяет достичь того, что между собой встречаются борцы одинаковой силы. За 15 дней они проводят 15 поединков. Победитель большего числа поединков признается чемпионом. Цель бокса — нокаутировать противника на ринге. В отличие от бокса цель сумо состоит в том, чтобы вытолкнуть противника за пределы *дохё*, ринга. Несмотря на то что бросок противника на землю тоже может принести победу, основная стратегия сумо — во-первых, вытолкнуть, во-вторых, вытолкнуть, в-третьих, вытолкнуть. Бокс — физическая игра на подавление противника, похожая на шахматы, тогда как сумо является физической игрой на завоевание территории, как в Го.

Вы можете соглашаться или не соглашаться с моими выводами по поводу разных культур бокса и сумо, но поверьте мне на слово, что для японца Вакута очень большой. И пьет он, как кит. Поэтому его предупреждение прозвучало слишком поздно для такой маленькой рыбки, как я. Прошлой ночью в баре отеля «Камино Реал» я выпил с ним слишком много. На следующее утро в своей кровати я почувствовал сильное головокружение. В одно мгновение мое тело как будто всплывало, чтобы в следующее мгновение утонуть. Солнце давно уже взошло. Я выбрался из постели, поддерживая голо-

ву руками, и, пошатываясь, направился к окну. Когда я выглянул наружу, то увидел воду, плескавшуюся в находившемся на заднем дворе бассейне. Волны показались мне просто океанскими. Землетрясение! Однако я не беспокоился слишком уж сильно. Мои родители научили меня, да я и сам знал по опыту других землетрясений, что движения волн в виде вертикальных стен означает близость эпицентра и опасность, а горизонтальные медленные покачивания означают удаленность эпицентра и относительную безопасность. За мной пришел Вакута, и мы обменялись утренними приветствиями, включая фразы типа: «Вот это землетрясение!» Мы отправились на строительную площадку. Все было по-деловому обыденно. Поскольку это был мой первый визит в Мехико, Вакута предложил, чтобы я осмотрел знаменитую пирамиду. Перед тем как отправиться любоваться достопримечательностями, мы согласились нанести визит вежливости Като Синэю — региональному представителю «JAL», моему главнейшему сопернику в Го. Прибыв в деловой центр города, мы увидели на улицах множество полицейских машин.

Я спросил у Вакуты, что происходит. Вполне возможно, что это очередная политическая демонстрация, последовал его ответ. Затем мы увидели несколько поврежденных домов. Когда мы прибыли в офис «JAL» на Пасео де ла Реформа, то с удивлением увидели здание, нависшее над зданием «JAL». Вся связь была оборвана, поскольку был полностью разрушен современный правительственный центр связи. А за ним стояла целехонькая старинная церковь лишь с несколькими царапинами. Было очень странно видеть, как американские телевизионные комментаторы спекулируют на том, что мы все можем погибнуть, если не будем иметь средств связи с внешним миром. Из этого опыта я извлек для себя два урока. Первый: не строить замков на песке. Наш участок в парке Чаупальтепек расположен на самой твердой почве в Мехико. Второй: нанимать только хороших строителей. Японская строительная компания «Obayashi Gumi» доказала свою великолепную репутацию специалиста по строительству в сейсмоопасных зонах. Спустя несколько лет в Сан-Франциско произошло еще одно землетрясение. Отель «Nikko» оказался единственным отелем, в котором на следующее утро подавали горячие блюда. Благодаря инженерному

таланту сотрудников компании «Takenaka» единственными повреждениями были несколько разбитых окон. Оба отеля «Nikko» стояли прочно, как борцы сумо.

Отель «Nikko» в Мехико имеет исключительную историю строительства и уникальную деловую структуру. Проект стал результатом соглашения о стимулировании туризма, подписанного президентом Мексики во время его визита в Японию в 1978 году. В 1980 году Охира, тогдашний премьер-министр Японии, посетил Мексику в поисках помощи по преодолению второго нефтяного шока, который стал результатом астрономического повышения цен на нефть странами ОПЕК. В свою очередь, он пообещал посодействовать организации совместного строительства отеля из расчета 51 процента мексиканских и 49 процентов японских инвестиций. Охира привлек Кэйданрэн (Федерацию экономических организаций) и пригласил ее членов участвовать в проекте. Пятьдесят четыре компании согласились присоединиться, и каждая из них сделала вклад в уставный капитал в размере 100 миллионов иен. Разумеется, от своих инвестиций они ожидали приличной отдачи. Но они к тому же увидели в этом и более непосредственные выгоды — членство в Мексиканском бизнес-клубе. Нет членства — нет доступа на мексиканский рынок. В конце концов, в Японии нет ничего необычного в том, чтобы за 800 тысяч иен стать членом гольф-клуба. Было это соглашение *кэйрэцу* в стиле сумо ради международного бизнеса или это была дипломатия?

Японцы не делают таких тонких семантических различий. В стратегии Го есть поговорка, которая гласит: «Срочный ход делай раньше большого хода». Чтобы оправиться от нефтяного кризиса, нам нужно было импортировать 60 миллионов тонн материалов от поставщиков, кто бы ни согласился с нами торговать, и экспортировать шесть миллионов тонн товаров с добавленной стоимостью любому, кто согласился бы их приобрести. В Японии приобретение сырой нефти является приоритетом номер один среди приобретения любых других видов сырья. Мы, как члены национальной команды Японии, должны были выполнить требование «срочности». «Компания по развитию японских авиалиний» и Промышленный банк Японии вошли в долю, каждый удвоив свой взнос, и за-

тем выступили как распорядитель и финансовый директор отеля соответственно. Это было и честью, и привилегией.

Отель «Nikko» в Мехико торжественно открылся 20 ноября 1987 года. Своим присутствием нас почтил президент де ла Мадрид. До позднего вечера он восседал за центральным столом. Сегодня отель «Nikko» в Мехико возле парка Чаупальтепек является самым популярным и модным местом для местных руководителей и иностранных гостей, к услугам которых — французский ресторан «Le Celebrite», японский ресторан «Benkai», английский бар «Shelty», мексиканская кофейня «El Jardin», бар «Kaede Terran Yaki» и дискотека «Zazzy». Левый нижний угол североамериканской доски был надежно закреплен за отелем «Nikko», невзирая на землетрясения.

Бeverли-Хиллз

Хэнк и я вернулись к проекту «Калифорния Плаза», развертываемому компанией «Метрополитен Стракчур» в деловом районе Лос-Анджелеса. Мы увидели круглую и величественную башню офиса с серебряными стенами, отбрасывающими блики на Банкер Хилл. Мы увидели также большой котлован на месте, где собирались построить вторую башню. Но еще мы увидели, что на площадке, отведенной под отель, не происходит ровным счетом ничего. Мы вздохнули. Застройщик, с которым я познакомился в Атланте, приобрел права на строительство отеля у «Метрополитен Стракчур». Однако их контракт содержал строгие временные ограничения. Он пребывал в растерянности, поскольку его партнер, компания «Интерконтинентал», по финансовым соображениям отложила осуществление проекта, и отсрочка уже заканчивалась. Он пригласил нас спасти его проект и управлять отелем. Если мы внесем небольшую сумму в уставный капитал, то, как он надеялся, это привлекло бы дополнительные капиталовложения с японской стороны.

Во время нашей встречи мы узнали, что Цуцуми Сэйдзи из компании «Seibu» приобрел «Интерконтинентал» за несколько миллиардов долларов. В тот же миг мы свернули наши переговоры. Отель принадлежал бы «Интерконтинентал». У меня не было иллю-

зий насчет возможности потягаться с этим гигантом, «Seibu». В этом случае нам просто не дали бы построить два глаза для жизни, что вполне возможно в Го. Я должен был отказаться. Худшее, что я мог сделать, — это попытаться вытянуть безнадежные проекты, бросая в дело дополнительные камни, расходуя их все понапрасну. Тактика Го научила меня делать элегантные жертвы, вынуждая противника тратить множество камней на принятие таких жертв. В таких обстоятельствах лучшим компромиссом, на который я мог надеяться, было то, что «Интерконтинентал» не конкурировал бы с нами в каком-нибудь другом месте в Лос-Анджелесе.

Хэнк никогда ни от чего не отказывался полностью. После нашего тактического отступления с проектом «Калифорния Плаза» он предложил, чтобы мы попробовали свои силы в состязании с другими шестью гостиничными магнатами за право осуществить строительство отеля в рамках проекта создания Диснеевского концертного зала. Предложение миссис Дисней профинансировать строительство Диснеевского концертного зала было бы величайшей услугой Симфоническому оркестру Лос-Анджелеса. Однако гостиничная часть проекта должна была финансироваться частным образом. Мы почитаем за честь, что нас допустили до финала вместе с «Риц Карлтон». Но тут мы проиграли. На протяжении дня мы как-то справлялись со своим поражением, но вечером мы напились. После пяти лет постоянных и напряженных усилий Лос-Анджелес оставался для нас с Хэнком почти недостижимым. Поскольку Лос-Анджелес — крупнейший ключевой город как для тихоокеанского побережья, так и для Латинской Америки, «JAL» была обязана иметь там отель. Интересно, представится ли нам когда-нибудь еще один шанс?

А хорошие новости были в пути. «JAL» получила запрос помочь лизинговой компании «Kawasaki», поскольку их отельный проект в Беверли-Хиллз переживал не лучшие времена. Из-за финансовых проблем американский застройщик перестал участвовать в проекте, оставив «Kawasaki» и семерых других американских инвесторов наедине с котлованом на строительной площадке. Я позвонил Хэнку.

— Хэнк, Беверли-Хиллз — это в Лос-Анджелесе?

— Конечно. Ты пьян или разговариваешь во сне?

Я объяснил ситуацию и попросил его о поддержке. Я уже дошел до ручки и готов был попробовать нечто вроде низкого старта. Я напомнил Хэнку о сделке в Атланте, когда я вмешался и обеспечил ему как нашему застройщику приличные комиссионные. Вот как это случилось. При реализации проекта в Атланте все шло гладко, за исключением гормонов, которые так и кипели в этих двух ковбоях, Хэнке и Бобе Фуллфорде, исполнительном вице-президенте «Пруденшиал». Возможно, они были слишком похожи. Хэнк был родом из Техаса, а Боб — из Индианы, оба здоровенные и сильные как физически, так и умственно. Споры начались с обсуждения размера комиссионных Хэнка. Хэнк пришел в ярость и уже готов был взяться за оружие — задействовать своего адвоката по судебным спорам. Боб тут же ответил Хэнку: «В любое время я готов встретиться с тобой на улице или в суде». Я чувствовал себя беспомощным шерифом, который случайно встрял между Джоном Уэйном и Гэри Купером. Я в жизни не держал в руках оружия и потому прибегнул к типично японскому компромиссному решению. Давным-давно один честный торговец потерял свой кошелек, в котором находились три золотые монеты. Столь же честный плотник нашел его на улице. Оба пришли к судье. Каждый из них пожаловался на упрямство и неправоту другого. Торговец настаивал: «Я потерял кошелек. Он его нашел. Такова Божья воля. У меня нет больше на него прав». Плотник же рассердился от таких слов: «Бог видит, что я честный человек. Я исполнял свой гражданский долг. Я зарабатываю достаточно денег для своей семьи. Я не стану нищим без трех золотых монет». От судьи требовалось решение. Он похвалил их за честность и решил дать каждому по две золотые монеты, достав еще одну золотую монету из своего кармана. Он сказал: «Как вы видите, в определенном смысле каждый из нас потерял одну монету». Эта математика работает до сих пор. Когда я предложил одну «золотую монету» из собственного кармана, чтобы увеличить комиссионные Хэнка, Боб и Хэнк протянули друг другу свои лапищи и обменялись рукопожатиями.

На протяжении всего того вечера в Атланте Хэнк был в приподнятом настроении и пригласил меня в ресторан *сябу-сябу*. Перед нами на древесном угле стоял большой котелок. Мы опускали тонко нарезанные ломтики говядины в кипящий бульон всего на несколько

секунд и съедали их с соевым соусом или кунжутным маслом. Бесконечное тыканье вилочкой для мяса ничуть не заботило Хэнка.

— Хэнк, как ты можешь быть одновременно таким дружелюбным и нетерпимым? Должно быть, твой двоюродный прапрадед был похож на тебя, когда прибыл в Японию с четырьмя кораблями военно-морского флота США! Это было в 1853 году, и его звали командор Мэтью Перри?

— Яс, постарайся относиться к этому следующим образом: вы, японцы, многим обязаны моему дорогому командору. Приняв его дружеское приглашение к миру, вы открыли страну, вовремя создали флот и выиграли у русских сражение под Цусимой. Когда это было?

— В 1905 году.

— Сколько русских кораблей вы потопили?

— Потопили 21 корабль, 5 — захватили в плен, 6 — обезоружили, а еще 4 корабля спаслись.

— Неплохо. И это всего через 50 лет после дружественного визита моего двоюродного прапрадеда! Давай выпьем за твоего прапрадеда!

И, зажав в своих огромных пальцах крохотную рюмочку с саке, Хэнк выпил.

Поэтому, когда я звонил, знал, что с Хэнком я смогу поговорить. Я оказался прав. Хэнк издал глубокий вздох облегчения.

— Стоит тебе позвонить, как небо мне кажется с овчинку.

— Постарайся понять, что что-то лучше, чем ничего, — посоветовал я.

— Яс, ты можешь дать торжественную клятву? Что это в последний раз!

Нет проблем. Я мог, и я поклялся Аматерасу (богине Солнца).

Но когда С. А. Андерсон, мой вице-президент по вопросам развития, и я осмотрели модель номера по замыслу «Kawasaki», у нас просто отнялся язык. Это был типичный дизайн «Холидей Инн». В таких номерах, популярных среди туристов, не было ничего плохого, но нашими клиентами должны были быть руководители высокого ранга. Я честно сказал Тэрамото, первому вице-президенту «Kawasaki», отвечавшему за проект, что его концепция не годится для нашего типа продукции. Мы не смогли бы управлять таким отелем, разве что он готов поднять его до уровня наших стандар-

тов. Учитывая значительные объемы средств, уже инвестированных в такой потенциально хороший участок, как этот, требовать более высокую плату за превосходные номера было единственным способом сделать проект окупающимся и жизнеспособным.

После предоставления Тэрамото нашей предположительной концепции развития и основных требований для отеля «Nikko», основанных на проведенном нами анализе окупаемости, я предложил в качестве альтернативы, чтобы он пообщался с управляющими других отелей, и порекомендовал несколько имен. Прошло несколько месяцев. Услышав от управляющих других отелей то же самое, компания «Kawasaki» приняла решение улучшить проект до уровня наших стандартов. Тэрамото попросил меня пересмотреть условия сделки, и я принял его предложение. «JAL» согласилась вложить несколько миллионов долларов и стала одним из партнеров. Нас также попросили назначить менеджера проекта. И снова я с удовольствием согласился выполнить эту просьбу. Теперь мне нужно было найти хорошего менеджера по строительству. Я сделал то, что было самым естественным. Я пригласил американских партнеров «Kawasaki» по строительству — Уди Толедано и Джозефа Мизраччи — на ежегодный обед в японскую торгово-промышленную палату в Нью-Йорке. За столом я попросил Джона Тишмана сесть рядом с ними. Тишман стал нашим менеджером по строительству для отеля «Nikko» в Беверли-Хиллз.

Все камни начали хорошо соединяться друг с другом. Мы пригласили Фрэнка Мингеса, дизайнера по интерьеру чикагского проекта, и оставили прежнего архитектора Хонга. Мы отправили их в Японию для ознакомления. Цель их миссии, как я ее определил, заключалась в том, чтобы сочетать тенденции современной моды и стиля, характерного для Беверли-Хиллз, с не очень приглушенной японскостью и с элементами ультравысоких технологий. Результатом стал фантастически творческий дизайн. Когда вы входите в вестибюль, вы попадаете в японский сад под открытым небом. Струя из фонтана бьет через вестибюль и образует водопад в мерцающей дымке. Вас сердечно приглашают присесть возле регистрационной стойки, на которой нет ничего, кроме вазы с экзотическими цветами. Когда вы удобно расположились в своем кресле, регистратор превращает свою стойку в чудо высоких технологий,

выдвигая скрытый портативный компьютер. Компьютер снабжен дополнительным экраном для клиента. Я специально попросил разработать именно такую стойку, чтобы наши знающие компьютер гости могли участвовать в процессе.

В каждом номере есть традиционная японская глубокая ванна и американская душевая кабинка. На оконных жалюзи — образцы японского изобразительного искусства. Телефон на прикроватном столике, детище высоких технологий, снабжен контрольной панелью. С помощью пульта вы можете управлять освещением, кондиционером, телевизором, видеоманитофоном и CD-проигрывателем. Вы можете пользоваться находящимися в комнате персональным компьютером и факсом. В нашем ресторане «Матрица» вы сможете насладиться различными видами макаронных изделий со всего мира: настоящая китайская лапша, итальянские спагетти, привезенные на запад Марко Поло, японская вермишель *соба*. Наш шеф-повар создал несколько видов соусов. Вы можете создать собственное меню, сочетая макароны и соус по своему вкусу. «Новое Фусэки» для продукции отеля «Nikko» было создано усилиями нашей гармонично работавшей команды. После семи тяжелых лет я рад видеть отель «Nikko» в Беверли-Хиллз, Лос-Анджелес, в столь впечатляющем и творческом стиле, хотя мы с Хэнком все еще надеемся построить когда-нибудь еще один отель в деловой части города.

10 февраля 1992 года мы давали торжественный обед в честь «Education First», голливудского образовательного фонда, по случаю открытия отеля «Nikko» в Беверли-Хиллз. Вручалась ежегодная награда исполнителям сериала «Звездный путь». Городской детский хор и детский хор города Отовы, из Лос-Анджелеса и Японии, в полной гармонии спели «Как тесен этот мир». Самое тяжелое распространение «Nikko» на левую сторону чудесным образом завершилось.

Дебютная стадия

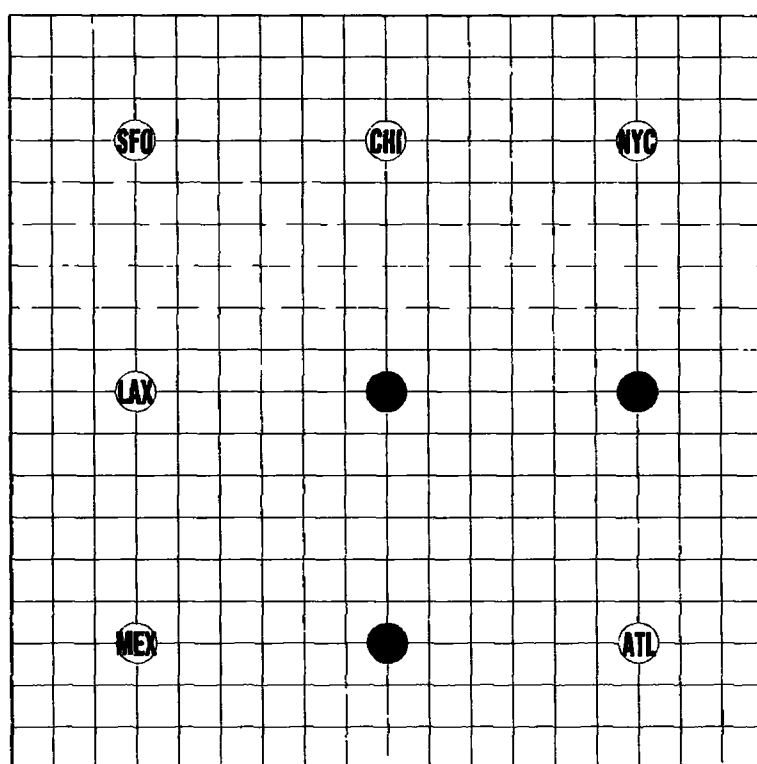
Джон Рид, председатель и исполнительный директор компании «Ситикорп», на вопрос о позиции «Ситикорп» на глобальном банковском рынке ответил в «Гарвард Бизнес Ревю» (ноябрь-декабрь 1989-го) следующим образом:

«Глобальная конкуренция среди банков является стратегической, в противоположность тактической. Конкуренция среди тридцати лучших игроков по всему миру направлена на завоевание пространства. Это вопрос мудрого позиционирования во времени, а не полного уничтожения других игроков на рынке конкретного продукта. В каком-то смысле я подхожу к конкуренции с позиции китайской настольной игры Го. Вы видите, где другие игроки поставили свои камни, разгадываете, почему они это сделали, и решаете, где поставить свои камни».

Когда в 1984 году я прибыл в Соединенные Штаты в возрасте 50 лет, я надеялся, что смог бы построить еще десять отелей, перед тем как в 60 лет уйти на пенсию. Когда не только в Штатах, но и в Японии рынок недвижимости лопнул как мыльный пузырь, у меня не оставалось другого выбора, кроме как остановиться и отдохнуть, создав шесть отелей за семь лет. Все равно это неплохое достижение. Если же мне позволят считать еще и модернизацию «Эссекс Хауз», то это даст семь отелей за семь лет. Вдвойне счастливое число! Я не должен жаловаться. Я должен быть благодарен, что получил столь редкую возможность: играть в игру развития сети отелей «Nikko» на абсолютно новой рыночной доске — Соединенные Штаты Америки. Позвольте мне просмотреть, чего я достиг за эти семь лет с точки зрения игры в Го.

В правом верхнем углу североамериканской доски «JAL» не только приобрела, но и модернизировала «Эссекс Хауз» напротив южного входа в Центральный парк в Нью-Йорке. Отель «Nikko» в Сан-Франциско, расположенный за пределами Юнион-сквер, находится в левом верхнем углу. Между ними на верхней стороне расположен отель «Nikko» в парке у реки Чикаго, образуя строй «три-звездных-пункта-в-ряд». На юге, в нижнем левом углу, находится отель «Nikko» в парке Чаупальтепек в Мехико. Посередине на левой стороне находится отель «Nikko» в Беверли-Хиллз. В нижнем правом углу, в Атланте, мы разместили отель «Nikko» на пересечении улиц Пичтри и Пидмонт. Что я пропустил, так это Даллас в *тэнгэне*, центральном пункте, и Хьюстон на нижней стороне. И последний, но не менее важный пункт на правой стороне — Вашингтон, округ Колумбия, столица нации. Им придется подождать. Результат? Когда я

смотрю на карту развития отелей «Nikko», я чувствую себя вполне комфортно. Пока все выглядит довольно сбалансированно с точки зрения стратегии начала (фусэки) в Го. Могу сказать, что я следовал традиционной стратегии фусэки и удержался от соблазна обращать внимание на менее значимые или второстепенные, но все же притягательные места вроде курортов и казино. Я горжусь своей сдержанностью, выработанной благодаря обучению игре Го.



Основная стратегия «Nikko» для создания точек опоры на гостиничном рынке США, рассматриваемая на доске для Го

*SFO — Сан-Франциско
 CHI — Чикаго
 NYC — Нью-Йорк
 LAX — Лос-Анджелес
 MEX — Мехико
 ATL — Атланта*

Однажды вечером в ноябре 1991 года после встречи партнеров-совладельцев отеля «Nikko» в Беверли-Хиллз С. А. Андерсон пригласил меня в отель «Бэль Эйр» на прощальный ужин только для нас двоих. Вскоре он отбывал на Гавайи, в Оаху. «JAL» строила там шикарный курортный отель «Илихани» рядом с недавно созданным искусственным пляжем и лагуной. Поскольку я не ожидаю, что в обозримом будущем будут построены еще какие-нибудь отели «Nikko» на территории США, я посоветовал ему бросить работу в «Компании по развитию японских авиалиний» и присоеди-

ниться к проекту «Илихани» в качестве исполнительного вице-президента. Я познакомил его с высшим руководством проекта, и он получил эту должность.

— Какое чудесное время мы провели вместе! — вспоминал С. А.

— Время мчится как стрела! — Я, как обычно, был настроен по-философски.

— Шесть отелей за семь лет! — честно подсчитал он.

Когда мы расставались поздно вечером, он вручил мне подарок — часы в стиле хай-тек, показывающие мировое время, с голосовым будильником. На часах было выгравировано: «Миура-сэнсэй. Благодаря вашему терпению я научился уважению и пониманию, и я расту дальше». Я был так растроган...

Я полностью в нем уверен. У него все получится, ведь он выучил и всерьез принял наши четыре золотых правила успешного партнерства, так же, как в фусэки. Успешно создать шесть отелей — само по себе выдающееся достижение. Наблюдение того, как младший игрок быстро растет и стремительно настигает меня, греет мое сердце в равной, если не в большей степени. Мне повезло, и я счастлив.

Разумеется, Джон Рид прав. В действительности отели «Nikko», будучи новичком, играли не в одиночку, но ожесточенно конкурировали с другими отелями на гостиничном рынке США. В стратегии развития главным моим правилом было не приближаться слишком близко, но и не удаляться слишком далеко от «Фор Сизонз», которых я рассматриваю как постоянных и основных конкурентов. В Нью-Йорке у них есть отель «Пьер» на Пятой авеню, а у нас — «Эссекс Хауз» напротив южного входа в Центральный парк. В Сан-Франциско отель «Клифт» компании «Фор Сизонз» находится в нескольких кварталах от нашего «Nikko». В Чикаго они перекрыли Норд Мичиган ограждением угла и прибавили «Фор Сизонз» к «Риц Карлтон». Я немного отстранил «Nikko», разместив его на берегу реки Чикаго. В Беверли-Хиллз из окон нашего «Nikko» открывается хороший вид на их отель «Фор Сизонз». В Атланте нет отеля «Фор Сизонз», поэтому мы решили построиться неподалеку от «Риц Карлтон» в Бакхеде. Их обоих нет в Мехико. Здесь в качестве конкурентов мы рассматриваем отели «Камино Риал» и «Президент». Как видите, это похоже на глобальную стратегию Го. Не

давайте вашему противнику монополизировать угол с помощью ограждения. Вместо этого везде бросайте ему вызов.

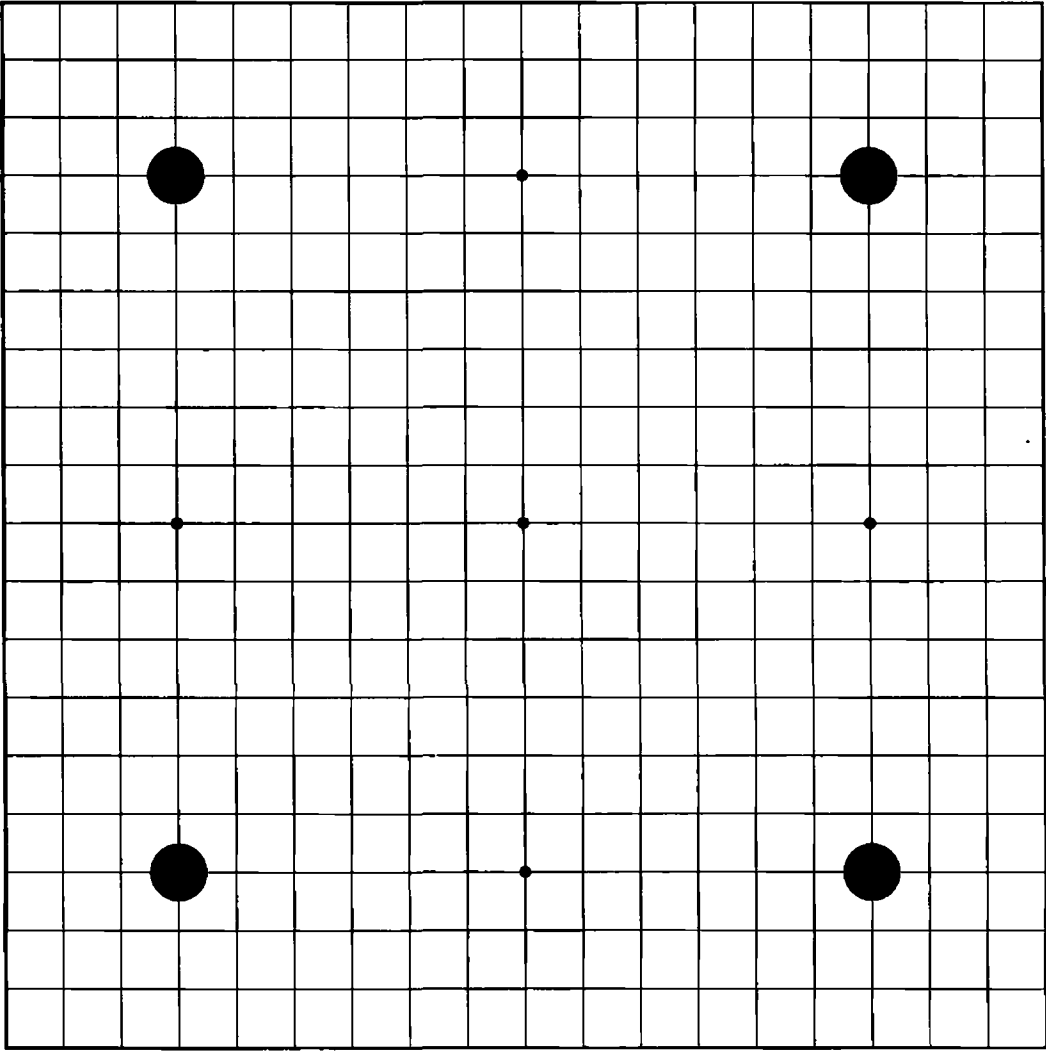
Исключением является Чикаго. Но ведь я старался, разве не так? Пожалуйста, поймите меня правильно. У меня нет никаких намерений копировать «Фор Сизонз». Я намеренно разработал принципиально новый тип гостиничного продукта. На мой взгляд, дизайн Изадры Шарпа основан на современной викторианской концепции с ненавязчивым подчеркиванием восточной экзотики. Его концепция сервиса зиждется на европейской традиции обслуживания королевских особ, пусть и модернизированной. В отличие от них я старался разработать такой вид современного японского стиля, который бы гармонично сочетался с индивидуальными характеристиками американских городов. Мы также использовали преимущества постоянно совершенствующихся по обеим сторонам Тихого океана высоких технологий.

Все отели «Nikko» в Соединенных Штатах несут в себе элементы японского стиля в сочетании с высокими технологиями. Они, безусловно, отличаются друг от друга, поскольку отражают местную культуру и характер города, процветанию которого они служат. Их не выпекают, как печенье в формочках. Наша концепция сервиса — это не королевский сервис типа «господин — слуга» отелей «Фор Сизонз» и не колониальный сервис типа «колонизатор — подданный» отелей «Регент». Это сервис «хозяин — гость», как в японской чайной церемонии. Достиг ли я своей цели в свете концепции гостеприимства в отелях «Nikko»? Оставляю последнее решение за вами. Чтобы определиться, приезжайте и останавливайтесь в любом, а лучше во всех шести отелях «Nikko». Все их легко найти, используя доску для Го как географическую карту.

Я вернулся на родину в июне 1992 года, оставив в Соединенных Штатах шесть отелей «Nikko». У японцев существует традиция сочинять короткое стихотворение в конце своего прощального письма. Вот то, которое написал я.

<i>Уэкаэ Си,</i>	<i>Пересаженный мной,</i>
<i>Ханамисуки Саку,</i>	<i>Цветет кизил,</i>
<i>Вакаэру Кана!</i>	<i>Прощальный привет!</i>

ЗВЕЗДА IV: ДЗЁСЭКИ



ЭФФЕКТИВНЫЕ, ЛОГИЧНЫЕ И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЕ ХОДЫ

— Что происходит, если мой противник играет в углу раньше меня?

— Вы должны бросить ему вызов с помощью *дзёсэки*.

— Что такое *дзёсэки*?

— Это последовательность ходов, при которой ни один из игроков не делает ошибок.

— Как мне избежать ошибок?

— Избегая трех зловредных «М»: *муда* (неэффективный), *мури* (нелогичный) и *мура* (непоследовательный). Мы можем также называть их тремя зловредными «Н».

— Это точно подходит для ЦПКК (цикла полного контроля качества*), — заметил Дэвид.

— Конечно! ЦПКК заимствовал эти идеи из Го, — похвастался я.

Играя в Го, я не могу полагаться на сверхмогущественный камень, с помощью которого можно сотворить чудо. Поскольку в Го все камни одинаково сильны, а доска для Го в начале игры полностью свободна и предоставляет игрокам равные возможности, то победа в

* Total Quality Control Circle, TQCC; далее автор пишет о его отличиях от системы Total Quality Management, TQM. — *Прим. ред.*

партии зависит от того, насколько эффективны и действенны мои ходы. Размещать свои камни в неэффективные или неподходящие пункты — самый верный способ проиграть партию. Если я допущу более пяти ошибок, то даже слабенький игрок 3-го кю сможет одолеть меня, игрока 3-го дана. Одна ошибка будет стоить мне одного камня форы. Я должен быть настороже и избегать неэффективных, неразумных и непоследовательных ходов (*муда*, *мури* и *мура*).

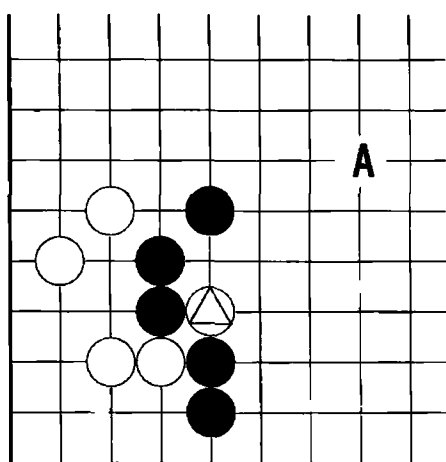


Диаграмма 1А

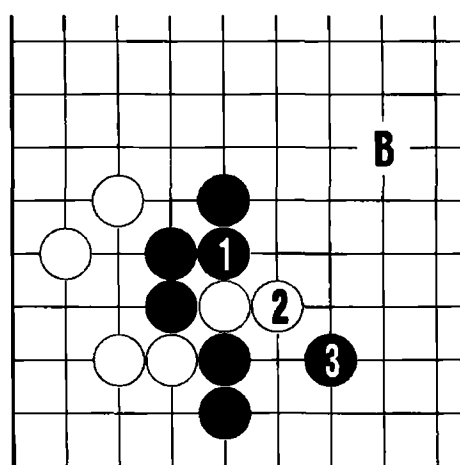


Диаграмма 1В

Я показал Дэвиду *Диаграмму 1А*. «Как вы поступите с белым камнем, помеченным треугольником?»

Вы можете угрожать захватить его, делая *атари* ходом 1 на *Диаграмме 1В*. Если белые попробуют убежать ходом 2, наращивайте давление, преследуя их ходом 3. Результат не так уж плох.

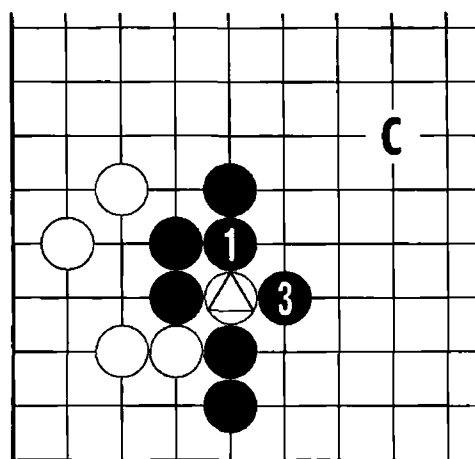


Диаграмма 1С

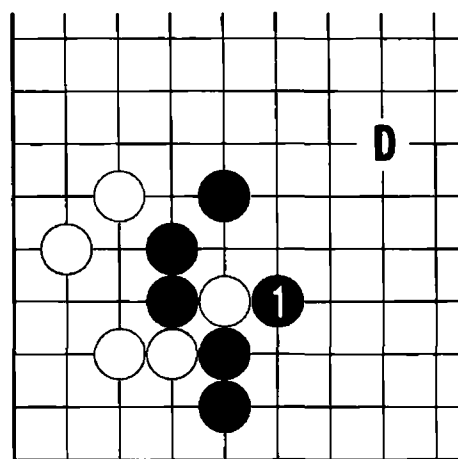


Диаграмма 1D

Если белые пойдут на жертву и сыграют где-нибудь в другом месте, вы можете захватить его ходом 3 на *Диаграмме 1С*. Чего-то вы достигли, но это все равно неэффективно: *муда*. Вам понадобилось два хода, чтобы захватить камень.

Делая ход 1, как на *Диаграмме 1D*, вам нужно сделать *атари* всего один раз, и белым некуда бежать. Ход на *Диаграмме 1D* вдвое эффективнее ходов на *Диаграмме 1B* или *1C*.

— Понятно. Неэффективность (*муда*) понять достаточно легко. А как насчет *мури*? — спросил меня Дэвид.

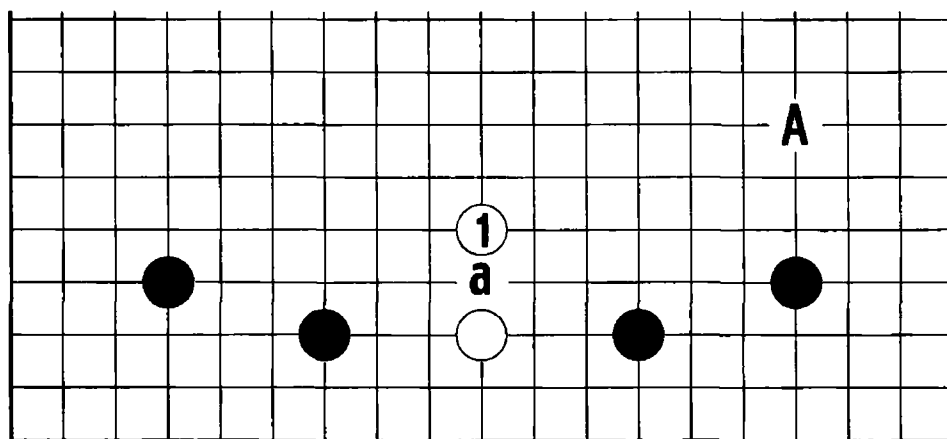


Диаграмма 2А

Мури означает: неразумный, нелогичный и неестественный. Посмотрите на позицию на *Диаграмме 2А*. Белых теснят со всех сторон, и они должны убегать по направлению к центру. В такой позиции прыжок через один пункт ходом 1 всегда является хорошим ходом. А вот делать ход в пункт «а» — это слишком медленно и робко.

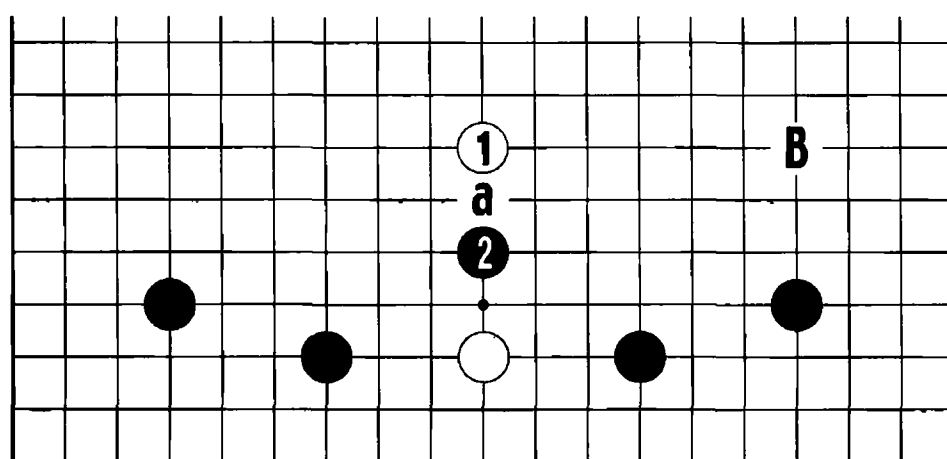


Диаграмма 2В

С другой стороны, прыгать аж в пункт 1 на *Диаграмме 2В* чересчур амбициозно, слишком далеко и опасно: неразумно, или *мури*, как сказали бы мы, японцы. Черные могут разделить и затем атаковать два разделенных камня белых при помощи хода в 2.

— А если прыгнуть через два пункта в «а» на *Диаграмме 2В*?

Что ж, этот ход дает больше скорости для побега, но он менее безопасен с точки зрения возможности удержать соединение между двумя камнями, чем прыжок через один пункт ходом 1 на *Диаграмме 2А*. В этой позиции прыжок через один пункт позволяет достичь оптимального баланса между скоростью и безопасностью.

Я дал *Диаграмму 3А* в качестве теста для Дэвида. Он быстро обучался. На *Диаграмме 3А* он прыгнул белым камнем через один пункт ходом 1.

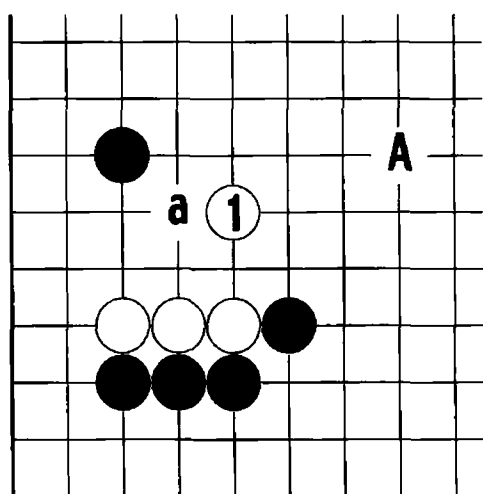


Диаграмма 3А

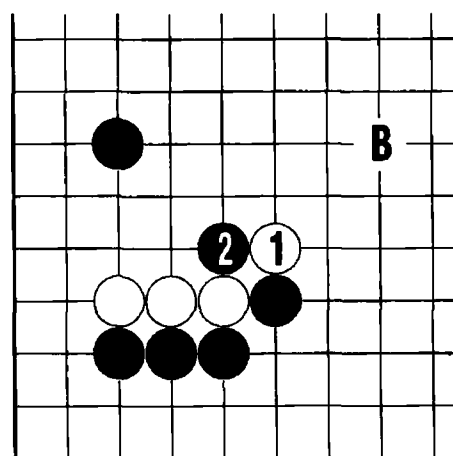


Диаграмма 3В

— Молодец. Правильный выбор. Ход в пункт «а» тоже был бы хорошим, — прокомментировал я.

— Скажите мне почему. — У Дэвида явно улучшилось настроение.

Нажим сверху ходом 1, как на *Диаграмме 3В*, — это сильный и агрессивный способ действий, но он может стать рискованным, если черные начнут контратаку разрезающим ходом 2.

Прыжок через два пункта ходом 1 на *Диаграмме 3С* выглядит эффективным, но он опасен. Ходами 2 и 4 черные могут разделить и захватить три белых камня.

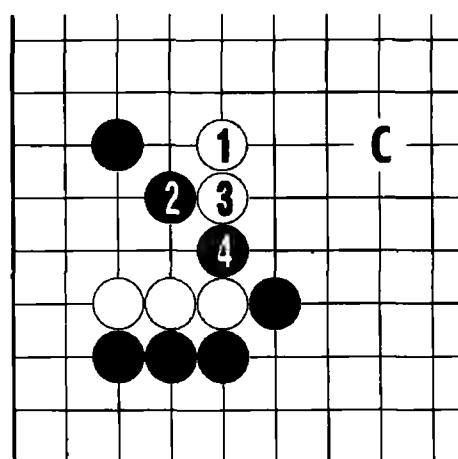


Диаграмма 3С

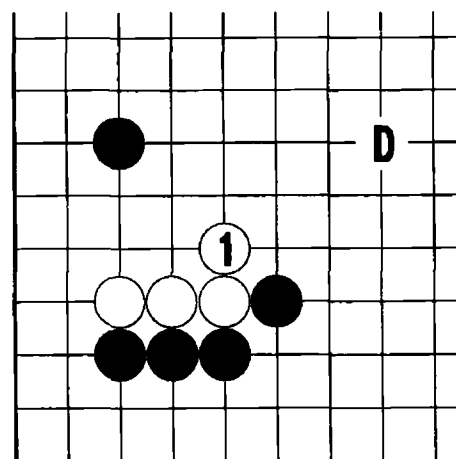


Диаграмма 3D

Многие новички для большей безопасности могут сделать ход 1 на *Диаграмме 3D*, особенно если они запуганы более сильным противником. Однако они слишком уж осторожничают. Этот ход приведет к образованию пустого треугольника, одной из классических плохих форм.

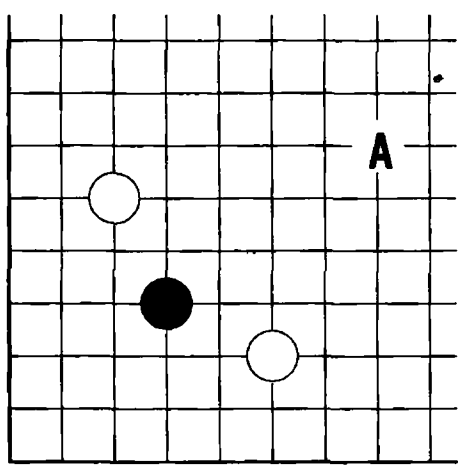


Диаграмма 4А

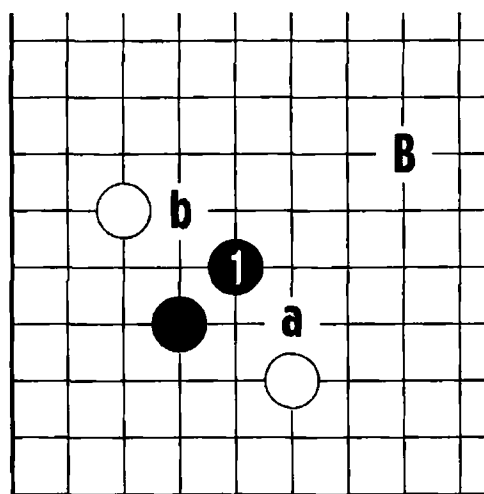


Диаграмма 4В

Затем я показал Дэвиду *Диаграмму 4А*. «В этой позиции ход черных».

— Это невозможно. Здесь два белых камня против одного черного.

— Это в шахматах только один фронт, а в Го есть глобальные рынки.

— Вы имеете в виду, что черные развернулись на другом фронте?

— Именно! Вот почему в этом углу черные остались в меньшинстве.

— В таком случае у меня нет другого выбора, кроме как убежать ходом 1 на *Диаграмме 4В*.

И снова Дэвид сделал правильный ход.

— А могли ли черные сыграть еще раз в другом месте доски?

— Да, но тогда их камень был бы запечатан в углу.

После того как белые делают ход 1 на *Диаграмме 4С*, для черных было бы тщетной попыткой пробовать бежать напролом ходами 2 и 4. Белые могут легко блокировать их ходами 3 и 5. Черные могут еще раз сделать ход в другом месте, но тогда они потеряют этот угол, если белые займут пункт 3-3. Другими словами — черные могут спасти свои камни, только заняв своим камнем пункт «а».

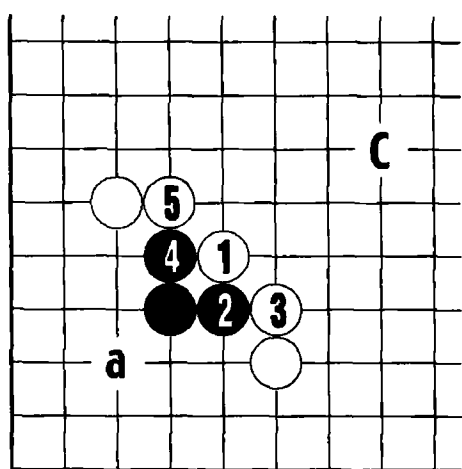


Диаграмма 4C

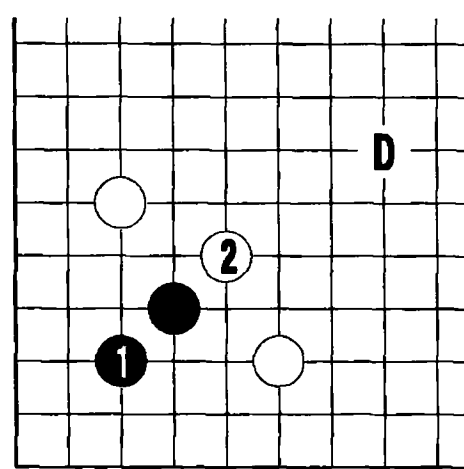


Диаграмма 4D

Ход черных 1 на *Диаграмме 4D* может стать хорошим при защите на более поздней стадии партии. Но в качестве долгосрочной стратегии в дебюте он был бы непоследовательным (*мура*). Как только камни черных окажутся изолированными в углу после хода белых 2, черным придется выживать с минимальной территорией, отказываясь от будущего развития в центр. Такая непоследовательность допустима, если стратегия черных состоит в концентрации на другой части доски и решающем преимуществе там, в то же время убедившись, что этот фронт не будет потерян полностью. Иначе — забудьте про этот угол; попытайтесь спасти камень, оставшийся в меньшинстве, побегом в центр (ход 1 на *Диаграмме 4B*) и последующим его соединением с другими группами черных.

— Будет ли результат обязательно *дзёсэки*, если оба противника делают эффективные, разумные и последовательные ходы?

— Да, будет.

— Вы имеете в виду, что для каждой ситуации существует одна-единственная правильная схема продолжения?

— О, нет! В книге основных *дзёсэки* Японской ассоциации Го приводятся 224 последовательности для пяти главных категорий.

— И мне придется все их выучить? — Дэвид впал в уныние.

— Не волнуйтесь. В книге «Го для учеников старших классов» приводятся всего семнадцать *дзёсэки*. Для начала этого достаточно.

Дэвид вздохнул.

Требование эффективности, разумности и последовательности распространяется за пределы доски Го и действительно служит основой ЦПКК. В процессе подготовки к приобретению «Эссекс

Хауз» в 1985 году Дэвид предложил, чтобы мы организовали для сотрудников ориентационный тур по Японии по схеме «увидеть — значит поверить». «Почему бы нет?» — был мой ответ.

Однако у меня было два условия. Первое: кроме ключевых руководителей и менеджеров, которые бы отправились в Японию, каждый отдел путем демократических выборов должен был выделить своего представителя. Второе — обучение должно быть обоюдным: если американская делегация увидит что-то, что можно улучшить, их побуждали — и им даже вменялось в обязанность — указать на это своим учителям в Японии или тем сотрудникам, которые занимали те же должности, что и они в отеле «Nikko».

Были выбраны двадцать пять сотрудников «Эссекс Хауз». Они отбыли, облаченные в майки с эмблемой «Эссекс Хауз». По прибытии в отель «Nikko» в Осаке каждый из них был прикреплен к своему коллеге, который становился также для него хозяином/хозяйкой: рассыльный — к рассыльному, телефонистка — к телефонистке, и так далее. В традициях японского гостеприимства прием включал в себя ознакомление гостей с ночной жизнью Осаки в сопровождении их хозяев/хозяек.

Одним из отличительных побочных продуктов тура по схеме «увидеть — значит поверить» было глубоко укоренившееся восхищение ЦПКК. После возвращения группы в Нью-Йорк некоторые сотрудники на деле начали использовать свои версии цикла контроля качества, даже без консультаций со своими руководителями. Конечно, мы приветствовали их инициативу и энтузиазм, но нам хотелось направить их в продуктивное русло. Я поговорил с Дэвидом, и мы выработали три руководящих принципа. Первое: иметь достаточно времени. Второе: не копировать программу из Осаки, а вместо этого создать свою собственную. И последнее, но не менее важное — получить согласие менеджмента среднего звена.

Мы попросили совета у доктора Джеральда Гловера, преподававшего в то время в университете штата Мичиган, и с его помощью внедрили программу обеспечения качества. Введение программы ЦПКК было самой легкой задачей. Намного сложнее было

успешно следовать четырем шагам* Демминга: «спланировать — сделать — проверить — действовать», чтобы избежать *муда*, *мури* и *мура*. Наиболее решающим фактором был вопрос способствования постоянному продвижению этого процесса дальше и выше. Ведь это вопрос не простого запоминания основных правил, а непосредственного изучения того, как успешно взаимодействовать внутри корпоративной культуры.

В конце каждого года Японская ассоциация Го издает подборку новых схем игры, которые встречались в партиях профессионалов. Как профессионалы, так и любители серьезно изучают и с жаром практикуют эти схемы со своими партнерами, соглашаясь или не соглашаясь с ними. Немногие из таких схем проходят это суровое испытание и по прошествии времени становятся признанными *дзёсэки*. Это — тысячелетняя традиция для игроков Го. Когда в 1950-х годах доктор Демминг начал проповедовать идею контроля качества — цикл «спланируй — сделай — проверь и действуй», — японцы пришли в восторг, тогда как американцы остались равнодушны. Благодаря традиции развития *дзёсэки* в Го, которая доказывает, что можно достичь успеха, следуя основным правилам, японцы тотчас же прониклись идеей контроля качества доктора Демминга. Хорошо бы посмотреть на ЦПКК свежим взглядом с точки зрения корпоративной культуры и традиции Го.

Пункт 3-3 (Сан-сан)

Когда ваша фора при игре с более сильным игроком уменьшается до трех камней, вы должны быть готовы к множеству *дзёсэки*, кроме тех, которые начинаются с хода в звездный пункт. Теперь на доске есть открытый угол, и у белых есть на выбор четыре других пункта, с которых они могут начать занимать угол. Вы должны быть способны бросить вызов белым при помощи приближающегося хода, поэтому вы должны знать эти *дзёсэки*. Давайте начнем с *дзёсэки*, которые начинаются с хода в пункт 3-3. Когда игрок делает

* Стандартный цикл Демминга (PDCA) состоит из следующих операций: планирование (Plan); выполнение действий и функций (Do); учет и контроль (Check); анализ и внесение корректив по обратной связи (Act); принятие решения. — Прим. ред.

такой ход, он обычно преследует ограниченную цель: захват территории. Именно поэтому ходы здесь сравнительно просты.

Из-за своей симметричности пункт 3-3 выглядит похожим на звездный пункт, но профиль у пункта 3-3 низкий, а у звездного пункта — высокий. Звездный пункт можно сравнить с Венерой — самой яркой «звездой» на небе; пункт 3-3 можно сравнить с вечерней звездой, которая только появилась над горизонтом.

У двух этих пунктов абсолютно разные стратегические предназначения. У звездного пункта есть мягкое подбрюшье, которое уязвимо и допускает вторжение противника в пункт 3-3, но в качестве замены вы можете противопоставить такому вторжению построение внешнего влияния. Напротив, пункт 3-3 жестко удерживает угол, но у него не хватает мощи для развития наружу. Целью черных является захват территории в углу без необходимости делать еще один ход для полного укрепления угла.

- Нефтяной кризис помог начать продажу маленьких японских автомашин.
- Несомненно! Никто не спорит.
- Не было ли это чем-то вроде вторжения в пункт 3-3? — озадачил я Дэвида.
- Что вы имеете в виду?
- Мудрым ли ходом со стороны «Дженерал Моторс» было приближаться к камню черных на пункте 3-3?
- Теперь я вижу, куда вы клоните.
- Сейчас японцы улучшились до «Lexus» и «Infiniti».
- И что бы вы посоветовали делать Большой Тройке?
- Что ж, давайте посмотрим на схему дзёсэки.

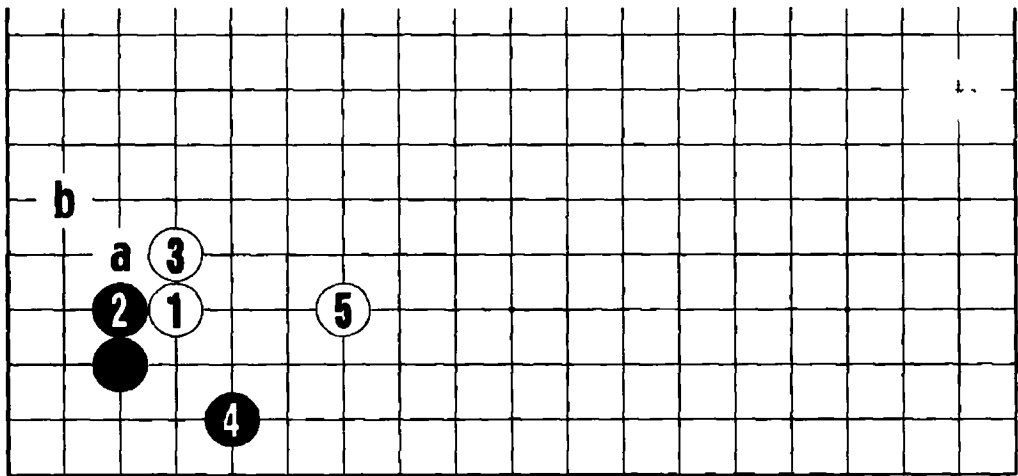


Диаграмма 5

Ходом 1 на *Диаграмме 5* белые заявляют, что черные получат территорию в углу, тогда как белые построят влияние в центре. Ход в пункт «а» — хорошее продолжение для белых. Черные вынуждены играть в пункт «b», чтобы избежать отрезания от левой стороны.

— Так получилось, что японцы вторглись в пункт 3-3 на американском рынке автомобилей по чистой случайности, — заметил я.

— В Большой Тройке считали, что японцы уйдут, как только прекратится нефтяной кризис. — До Дэвида начала доходить моя идея.

— Задним числом видно, что в этом суждении была серьезная ошибка, — кивнул Дэвид.

— Почему они не попробовали запечатать японцев в углу компактных машин, инвестируя в улучшение качества более высокого сегмента рынка в центре? — спросил я.

— Я понимаю. После захвата угла компактных машин «Lexus» и «Infiniti» вырвались в центр.

— Это кошмар для любого игрока Го.

— Чего же тогда могла достичь Большая Тройка с помощью дзёсэки для пункта 3-3?

— Они бы могли заставить японцев инвестировать туда больше камней.

— Именно это происходит сейчас. Японцы заняты освоением угла в США. — Дэвид понял мой намек.

— Хорошо! Вынудите их ввязаться в американские проблемы.

Я улыбнулся, а Дэвид продолжил:

— Пусть они займутся здесь бизнесом по производству компактных машин, а американцы усилят свои позиции, захватив инициативу (*сэнтэ*) в других углах мира.

— Более 50 процентов торгового дефицита между США и Японией приходится на один вид продукции — автомобили. Если американцы заставят японцев реинвестировать свой торговый излишек в американские автозаводы, по меньшей мере сохранится множество рабочих мест. Кто хороший и кто плохой — американец, отправляющийся в Мексику, или японец, отправляющийся в США? — Как всегда, я сделал очередное несусветное замечание.

— Но японский угол закрыт, — мрачно заметил Дэвид.

— Это законная жалоба для американца, — согласился я.

Разумеется, проблемы бизнеса американской Большой Тройки намного сложнее и серьезнее. Упрощенная аналогия с дзёсэки для пункта 3-3 в Го несправедлива, неуместна и неполна. К тому же проникновение японцев на автомобильный рынок США было счастливой случайностью, ставшей возможной благодаря двум нефтяным кризисам, в отличие от хорошо просчитанной стратегии размещения камня в пункте 3-3. Очевидно, нужен другой вид стратегии, чтобы открыть японский автомобильный рынок. Так или иначе, все же я считаю, что эта аналогия с пунктом 3-3 может послужить интересным, поучительным и конструктивным примером для дальнейшей коммерческой деятельности.

Например, это *дзёсэки* напоминает мне отель «Nikko» в Мехико, который был построен как совместное предприятие с одним из мексиканских национальных банков. Мы согласились разместить его напротив парка Чаупальтепек, в котором располагался четырехзвездочный отель «Президента». После тщательного изучения их позиции в отношении удобств, сервиса и персонала я обрел уверенность в том, что мы бы смогли разыграть дзёсэки для пункта 3-3 и сокрушить отель «Президента», построив пятизвездочный отель «Nikko». Результат оправдал наши ожидания.

Такамоку (пункт 5-4) и мокухадзуси (пункт 5-3)

— *Такамоку*, пункт 5-4, похож на высокую подачу в бейсболе. — Дэвид проигнорировал это замечание.

— *Мокухадзуси*, пункт 5-3, похож на мяч, который падает, как только достигает базы в нижнем углу. — Дэвид не проявил никакого интереса.

— В японском бейсболе зона удара выше и шире.

— Кто это сказал? — Дэвид явно не был любителем бейсбола.

— Кро написал об этом в своей книге «*Японский бейсбол*» (издательство «Kodansha», 1991). — Дэвид никогда об этом не слышал.

— Кто это, Кро? — Мне приходилось быть снисходительным к отсутствию у Дэвида познаний в этой области.

— «Токийские Гиганты» перекупили Кромарти у «Гигантов Сан-Франциско».

— Эти два «Гиганта» имеют что-то общее между собой?

— Нет, но они упустили шанс провести матч за звание чемпиона тихоокеанского региона среди «Гигантов».

— Когда?

— В 1989 году Сан-Франциско проиграл в Мировой серии, а Токио проиграл Японскую серию.

— Почему Кромарти отправился в Японию?

— В 1983 году он освободился от контракта с «Монреаль Экспос».

— Сколько же предложили Токио, чтобы перебить Сан-Франциско?

— Они гарантировали 600 000 долларов за три года, самую большую сумму за всю историю.

— И как он играл в Японии?

— В 1989 году он достиг результата 378 с 15 результативными бросками и 72 удачными подачами.

— Это хорошо?

Я был в отчаянии. Моя аналогия с бейсболом никуда не привела. Я отказался от нее и продолжил объяснение напрямую.

Такамоку

Така (высокий) *моку* (пункт) не подходит для захвата территории в углу; скорее, он нацеливается на построение влияния на сторону или центр. В этом дзёсэки белые бросают вызов камню черных ходом в пункт 3-4. Когда черные прикрепляются изнутри ходом 2 на *Диаграмме 6*, они намереваются завладеть стороной. Ход белых 5 — ключевой для создания глаз.

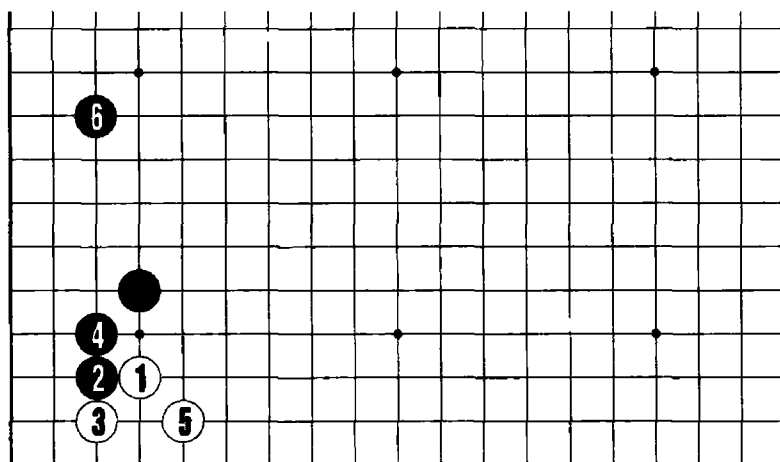


Диаграмма 6

Создается впечатление, что ход черных 1 на *Диаграмме 6А* создает белым неприятности, но для беспокойства оснований нет. Ход белых 2 заставляет черных соединиться ходом 3, и у белых есть время распространиться в пункт 4.

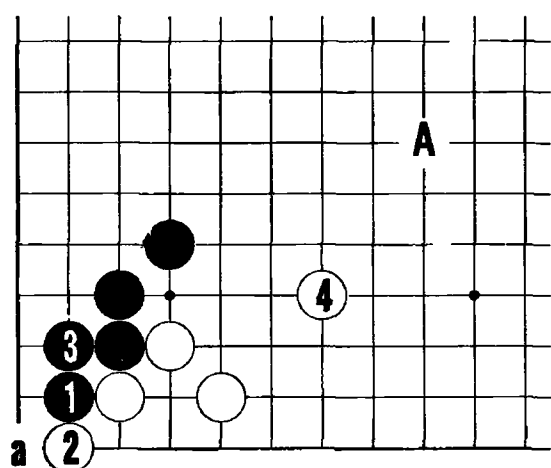


Диаграмма 6А

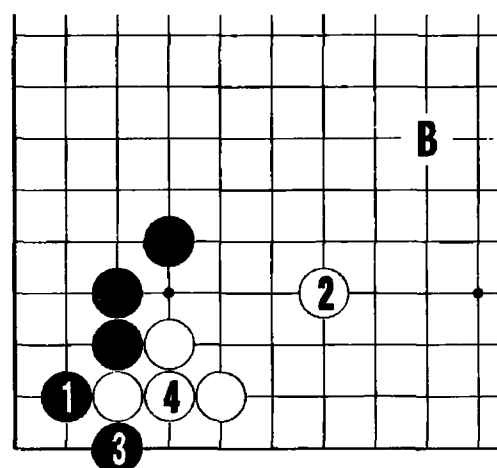


Диаграмма 6В

Не слишком переживайте и не торопитесь сразу распространять-ся ходом 2, как на *Диаграмме 6В*. При случае черные сделают ата-ри на ваш камень ходом 3, и у белых нет выбора, кроме как соеди-ниться ходом 4. Первоначальное намерение белых построить глаз в пункте 4 нарушено. Это непоследовательный (*мура*) способ игры, а не дзёсэки.

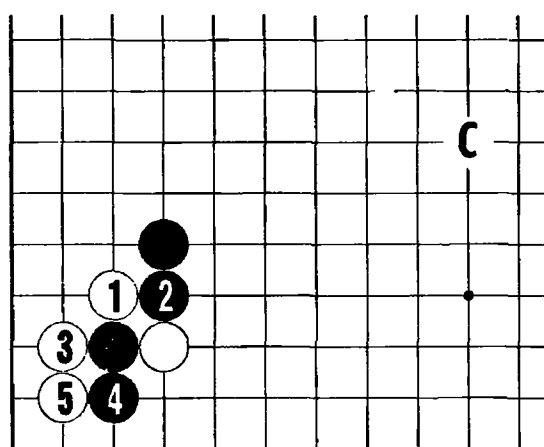


Диаграмма 6С

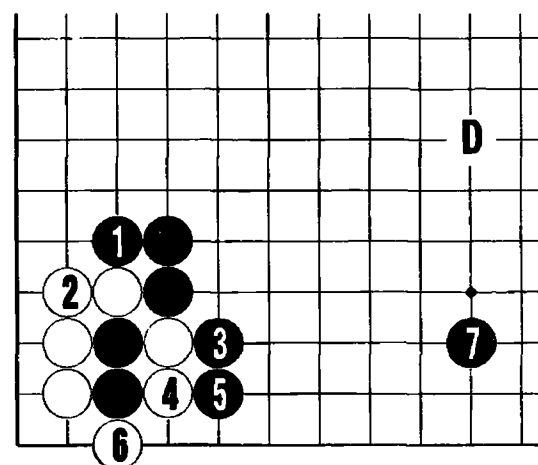


Диаграмма 6D

А что если белые сделают ход 1, как на *Диаграмме 6С*? Ходы вплоть до 5-го являются разумным продолжением. Как продолжать черным?

Это типичная обманная тактика. Черные жертвуют два камня с помощью ходов вплоть до 6-го на *Диаграмме 6D* и создают огром-ную стену внешнего влияния; черные даже получают некоторую территорию с помощью распространения 7. Это не дзёсэки, потому

что черные получают очевидное преимущество. Представьте, если белые совершат такую же ошибку и в другом углу. Партия была бы почти проиграна.

В Сан-Франциско отель «Клифт» компании «Фор Сизонз» уже занимал высокую позицию, подобную *такамоку*. У меня не было выбора, кроме как захватить последнюю имевшуюся стройплощадку, что поставило нас в положение, похожее на то, будто мы попали под давление их приближающегося хода. Непосредственно за нашей стройплощадкой отель «Хилтон» расширялся за счет пристройки, наподобие хода черных 2. Позади строился «Рамада Ренессанс», вынуждая нас к дальнейшим действиям, как ход черных 1 на *Диаграмме 6А*. Невзирая на эту конкуренцию, я по-прежнему был уверен, что мы сможем занять и удержать свою собственную нишу, подобно белым камням на *Диаграмме 6А*. В конце-то концов нашей задачей было перестроить значный район, пользовавшийся дурной славой. Низкая позиция была допустима.

А что, если черные прикрепятся снаружи ходом 1 на *Диаграмме 7*? После ходов 2 и 4 эта схема выглядит для белых очень рискованной из-за наличия слабых пунктов в «а» и «b», которые легко разрезать. Почему же белые допускают возникновение этих слабых пунктов ходом 4? Давайте рассмотрим это повнимательнее.

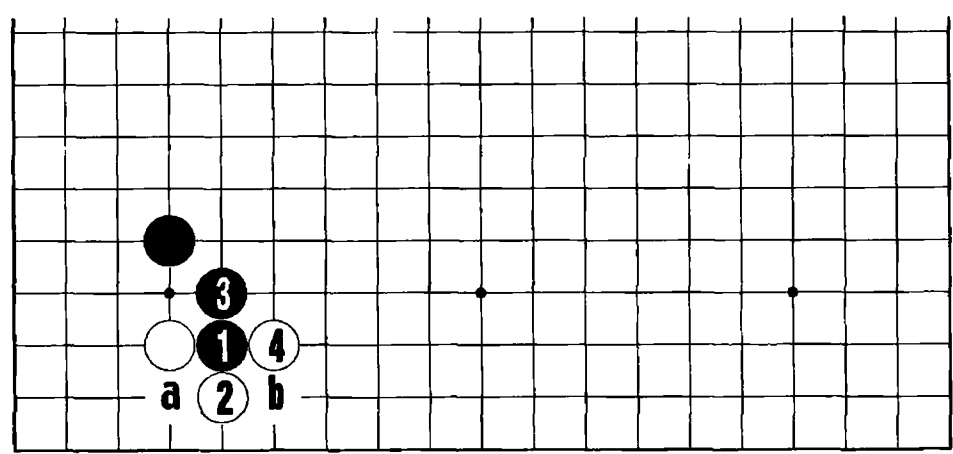


Диаграмма 7

Когда черные разрезают слева ходом 1 на *Диаграмме 7А*, белые захватывают их камень ходом 2 и создают глаза в углу. Отмеченный белый камень почти пойман черными в лестницу, но он все же требует от черных еще одного хода для окончательного захвата. По этой причине эта последовательность приводит к равному результату; другими словами, это дзёсэки.

А если черные разрезают с другой стороны ходом 1 на *Диаграмме 7B*? Снова белые забирают разрезающий камень черных и позволяют черным завладеть территорией в углу. Не выглядит ли территория черных слишком большой?

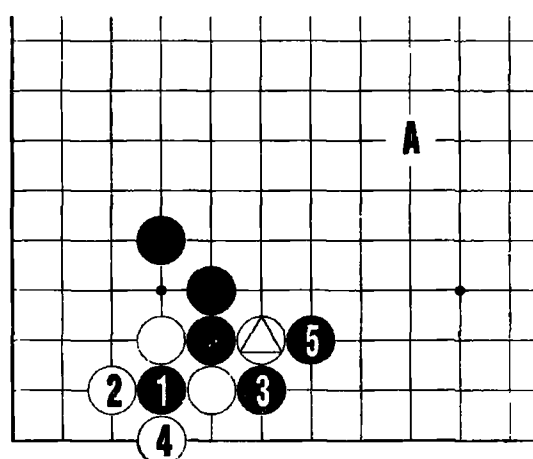


Диаграмма 7А

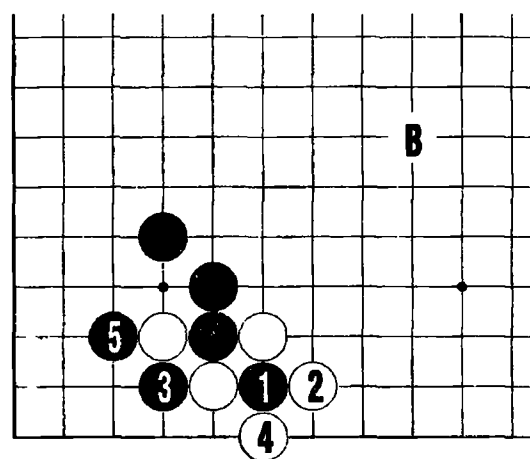


Диаграмма 7В

Белые могут продолжать до хода 5 на *Диаграмме 7C* и построить в равной степени сильную стену влияния. И снова это дзёсэки, поскольку результат считается равным.

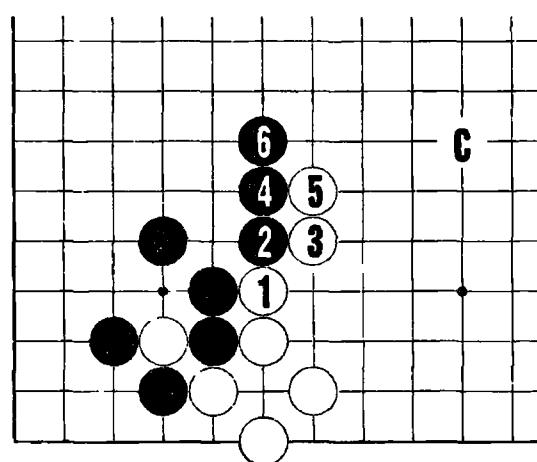


Диаграмма 7С

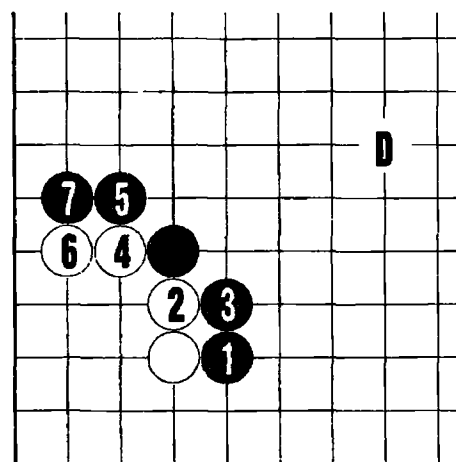


Диаграмма 7D

Разве это не замечательно? Играя дзёсэки для *такамоку*, черные могут вынудить белых предоставить им две стратегические альтернативы — захватить угол или сторону.

Пытаться напрямую обрести быструю жизнь ходами 2, 4 и 6 на *Диаграмме 7D* не рекомендуется. Черные могут полностью запечатать белых в углу, не оставив им никакой надежды вырваться.

В Чикаго у «Фор Сизонз» уже была сильная позиция в виде отеля «Риц Карлтон», расположенного на Норд Мичиган Авеню. Мне предложили престижный участок Норд Мичиган Авеню, 900 — в пункте «а», но «Фор Сизонз» тоже претендовала на него (камень черных 1 на *Диаграмме 7*). Я сманивировал похожим способом

при помощи ходов 2 и 4, оставляя себе также возможность хода в «b» — застройку площадки в парке у реки Чикаго. Компания «Фор Сизонз» взяла — или это «Урбан Девелопмент» отдала ей — угол Норд Мичиган, как на *Диаграмме 7А*. Мне оставалось взять сторону, как на *Диаграмме 7В*.

Проиграл ли я? Должен признать, что я ничего не мог поделать, кроме как принять это, поскольку был их черед делать ход (*сэнтэ*). Сегодня престижный отель «Фор Сизонз» наслаждается огромным углом на Норд Мичиган Авеню. Однако и отель «Nikko» преуспевает на берегу реки Чикаго, что очень похоже на позицию белых на *Диаграмме 7С*. Это было скрытым благословением, и с точки зрения дзёсэки я мог утешить себя тем, что мы достигли равного результата.

Мокухадзуси

Когда белые бросают вызов камню черных на пункте 5-3 (*мокухадзуси*) ходом в пункт 3-4 (*комоку*), черные могут вынудить белых строить территорию в углу с помощью клещей ходом 1 на *Диаграмме 8*. Последовательностью до хода 7 черные достигают своей цели: получения влияния на сторону, а белые довольны, получив территорию в углу. Этот результат равен, поэтому последовательность ходов считается дзёсэки.

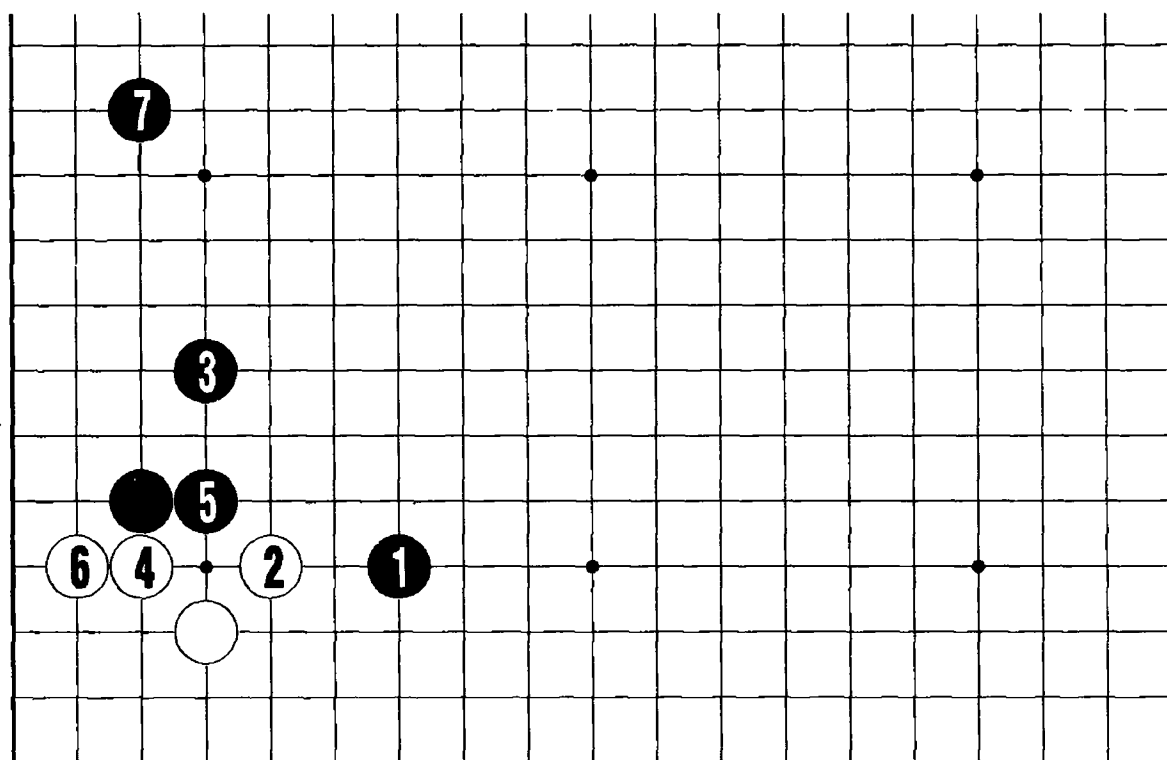


Диаграмма 8

на диагонально противоположной стороне доски до 64 хода. Этот вид Го с повторениями называется «Тайко Го».

— Что такое «Тайко»? — Дэвид был заинтригован.

— «*Тайко*» означает «правитель». В конце XVI столетия Сорори Синдзаэмон обучил этому трюку Тайко Хидзёси.

— Кто такой Сорори?

— Он делал такие хорошие ножны, что не слышно было, как из них вынимают меч.

— А что общего это имеет с Го?

— Ничего. Но его имя происходит от японского слова, обозначающего плавность: *сорори*.

— А какие отношения были у Сорори с Хидзёси, могучим феодалом?

— При дворе Хидзёси он был кем-то вроде шута.

— А может ли такая стратегия первого хода в *тэнгэн*, а затем повторения ходов противника работать на деле? Является ли это гарантированным способом выиграть без больших усилий?

— А вы как думаете?

— Ну, это кажется логичным. *Тэнгэн*, пункт 10-10, единственная точка на доске, не имеющая симметричной. После этого игрок может отразить любой ход противника ходом в диагонально противоположный пункт доски. Это может сработать.

— Вы уверены?

— Если честно, Го становится от этого бессмысленным. Черные всегда будут выигрывать. Если бы каждая книга по методам менеджмента была на 100 процентов правильной, никто бы не становился банкротом.

— Ваша подозрительность снова вас выручила!

Конечно, Го не настолько простая игра. Например, Хаяси Мотоми (1778—1861) приводит *Диаграмму 9* в качестве примера в своей книге «*Ранкадо Кива*» («*Странные сказки из храма Сгнившего Топорища*»). Вы можете увидеть, что, если бы черные настаивали на повторении ходов белых, они бы проиграли после 18 ходов. Мораль сей басни такова — не верьте, что есть панацея от всех болезней.

Несмотря на то что за доской для Го они были непримиримыми противниками, в тридцатые годы Го Сэйгэн и Китани Минору много

лет сотрудничали, разрабатывая новую теорию начала, названную *Син Фусэки* (новое *фусэки*). Эта теория подчеркивает важность влияния по сравнению с территориальными приобретениями на ранней стадии игры. В результате стали серьезно изучаться дзёсэки, начинающиеся с камней, помещенных в высоких позициях, таких как звездный пункт или пункт 5-4, *такамоку*.

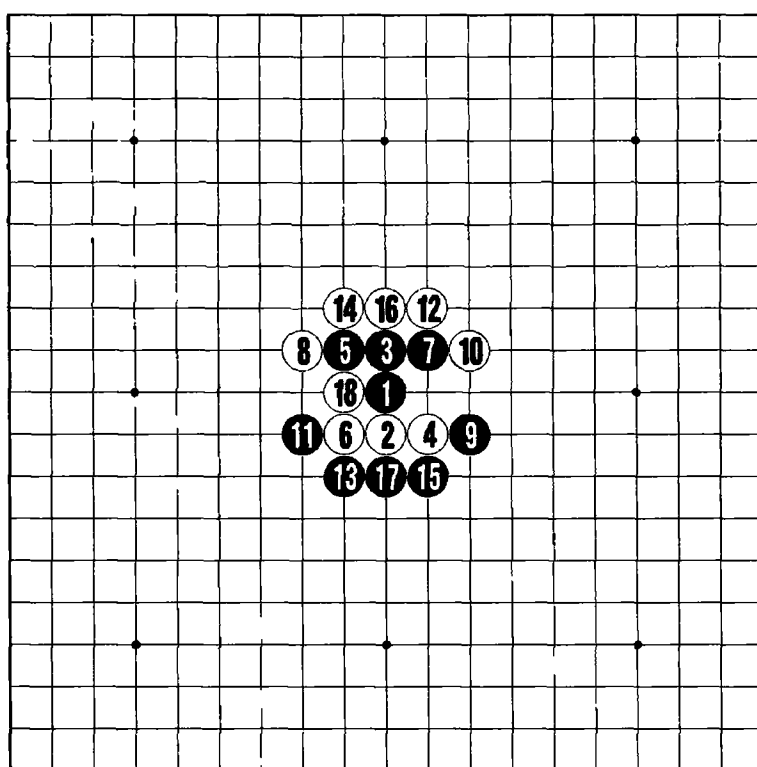


Диаграмма 9

— Разве дзёсэки для *комоку* стали бесполезными после появления *Син Фусэки*?

— О, нет!

Син Фусэки открыло новый рубеж, одновременно широкий и глубокий; безусловно, оно обогатило мир Го. Однако традиционные дзёсэки для *комоку* остаются такими же эффективными, как и более новые дзёсэки. Старая Англия сохранилась даже после образования Новой Англии. Фактически весь первый том «Сборника основных дзёсэки» Японской ассоциации Го под редакцией Исиды Йосио, мастера 9-го дана, посвящен *комоку*. В нем содержится 112 схем и 1716 диаграмм с вариантами, тогда как второй том посвящен дзёсэки для остальных четырех возможных первых ходов: звездный пункт (пункт 4-4), пункт 3-3, *такамоку* (пункт 5-4), *мокухадзуси* (пункт 5-3); в нем снова, по совпадению, 112 стандартных схем и 817 диаграмм с вариантами, что намного меньше,

чем для *комоку*. Поэтому, как вы можете заключить, изучение традиционных дзёсэки для *комоку* важно для вашего образования как игрока в Го.

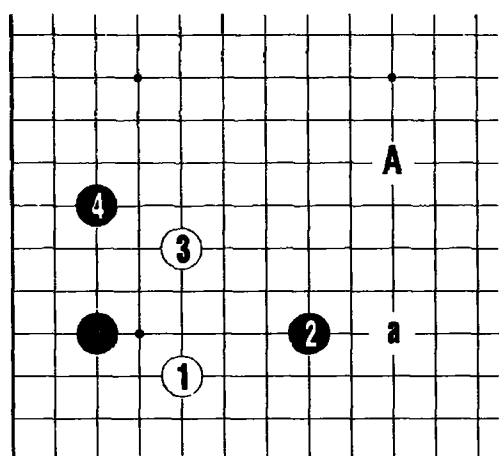


Диаграмма 10А

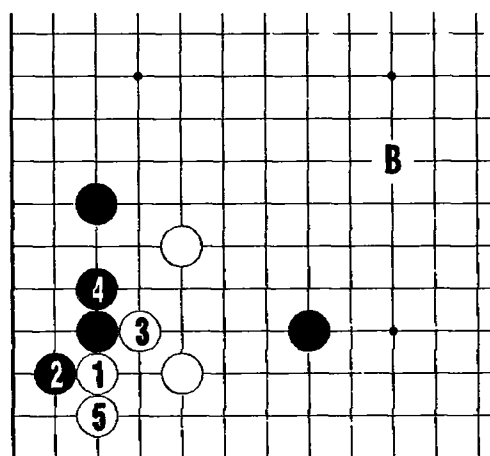


Диаграмма 10В

Этот приближающийся ход белых против камня в *комоку* называется приближающимся ходом малого коня. Ходом 2 черные агрессивно зажимают камень белых в клещи. Белые могут воспользоваться быстрым способом прорыва в центр, прыгая через два пункта ходом 3 на *Диаграмме 10А*. После хода черных 4 у белых будет возможность разжать клещи ходом в «а». Или, если белые чувствуют себя в опасности, они могут немедленно обеспечить себе жизнь, прикрепившись ходом 1 на *Диаграмме 10В*, напирая затем ходом 3 и, наконец, опускаясь ходом 5.

Испытывал ли я ситуации, схожие с возникающими в дзёсэки для *комоку*, на протяжении моего пребывания в США?

Да. Это случилось, когда мы приобрели «Эссекс Хауз», расположенный напротив южного входа в Центральный парк. Наш вызов отелю «Пьер» компании «Фор Сизонз», расположенному напротив восточного входа в Центральный парк, был подобен приближающемуся ходу против камня в *комоку*. Внезапно мы узнали, что гонконгская компания «Регент» собирается строиться на пересечении Мэдисон-авеню и 57-й улицы. На мой взгляд, ситуация развивалась подобно дилемме, описанной на *Диаграммах 10А и 10В*. Мы должны были противостоять двум конкурентам одновременно на правом и левом фронтах. Под девизом «Назад в будущее» мы немедленно начали модернизацию «Эссекс Хауз». Сегодня в обновленном «Эссекс Хауз» я чувствую, что мы надежно закрепили

угол напротив южного входа в Центральный парк, одновременно сохранив за собой возможность прорыва наружу, чтобы когда-нибудь в будущем конкурировать в центре, как на *Диаграммах 10А* и *10В*.

Эссекс Хауз

— Мы должны обновить «Эссекс Хауз», — требовал Вулф.

— Или потонуть, как «Титаник», — угрожал Канто.

Действительно, мы были в открытом океане во время шторма. Несмотря на тот факт, что «Эссекс Хауз» шел на полной скорости, высокие волны не давали нам ощутимо продвинуться вперед. Мы значительно отставали от графика погашения задолженности. Вулф Уолтер, генеральный менеджер «Эссекс Хауз», и Канто Фумио, исполнительный вице-президент представительства в США «Компании по развитию японских авиалиний» («JDC-USA»), в унисон высказали дельное предложение. Мы должны были финансово и физически обновить стареющий «Эссекс Хауз», чтобы упредить зажимание в клещи между отелем «Пьер» компании «Фор Сизонз» у восточного входа в Центральный парк и отелем «Регент» на 57-й улице.

С самого начала предполагалось, что наш финансовый график приобретения «Эссекс Хауз» рассчитан на наиболее выгодную с точки зрения налогов форму: партнерство с ограниченной ответственностью. Однако, как только рынок был потрясен новостями о законопроекте по реформе налогообложения, предложенном рейгановской администрацией, эта организационная форма просто исчезла. Фудзияма, наш финансовый директор, попал в западню опасного финансового смерча.

В отчаянии он видоизменил нашу организационную структуру и состав акционеров, пригласив строительную компанию «Shimizu», одну из пяти крупнейших строительных компаний в Японии, инвестировать незначительный объем средств в уставный фонд проекта и присоединиться к образованному «JDC-USA» партнерству с неограниченной ответственностью. Затем он отправился в «Nippon Life Insurance», гиганту в мире страхования и одному из наших основных акционеров, и приобрел у них конвертируемый

заем под залог гостиничного проекта. Это был первый случай, когда подобная сделка заключалась на японском финансовом рынке. «Nippon Life» взяла на себя все тяготы по получению согласия Министерства финансов Японии, которое традиционно настороженно относилось к инвестициям страховых фондов в гостиничную отрасль, считавшуюся относительно нестабильной даже в Японии, не говоря уже о зарубежных странах. К огромному облегчению Фудзиямы, «Nippon Life» получил разрешение. Однако долг «Эссекс Хауз» определенно был чересчур большим. Необходима была какая-то финансовая реструктуризация.

Физически «Эссекс Хауз» был изношен. Он был построен в 1931 году вместе с «Эмпайр Стейт Билдинг» и «Уолдорф Астория». Я не могу не восхищаться теми американскими предпринимателями, которые храбро начинали такие крупные строительные проекты во время Великой депрессии. Какая отвага! Хотя мы знали, что прошло десять лет с тех пор, как компания «Мариотт» приобрела и обновила «Эссекс Хауз», при составлении оценочных отчетов мы не в полной мере осознавали степень внутреннего износа. Но после четырех лет владения мы остро почувствовали истощение потенциала здания и потребность в его омоложении. У меня был еще один особенный мотив обновить здание. Вот как это получилось. Пока шли переговоры о покупке, я, естественно, проживал в «Эссекс Хауз» и на столике у кровати вместе с неизбежной Библией нашел биографию Дж. В. Мариотта, написанную Робертом О'Брайеном. Я прочел ее и пришел в восторг. Его бизнес вырос из крохотного заведения по продаже шипучки «Хот Шоппе», где было всего девять мест, с витриной размером всего в два с половиной метра, до крупнейшей сети с более чем сотней отелей, ресторанов и заведений по обслуживанию самолетов продовольствием. По любым меркам это выдающееся достижение. Но зачем ему понадобился «Эссекс Хауз»? Я был озадачен. «Эссекс Хауз» абсолютно не вписывался в маркетинговую концепцию Мариотта: «дом-вдали-от-дома» и «кухни-вдалеке-от-мам».

Никто в компании «Мариотт» не смог просветить меня на этот счет, поэтому я придумал свою собственную версию. «Эссекс Хауз», должно быть, был дамой сердца Дж. В. Мариотта — его последняя любовь в бизнесе. Более молодое поколение в компании «Мари-

отт» — его сын и члены правления, такие как Гэри Уилсон и Стив Болленбах, каким-то образом убедили Мариотта-старшего отказаться от своей графини Эссекской ради буржуазной мечты своего поколения: построить мегаотель «Маркиз». Сам принадлежа к этому молодому поколению, я мог понять их мотивы, но мои японские корни заставляли меня полностью отдать свои симпатии Мариотту-старшему.

Следуя Конфуцию, китайцы строго придерживаются уз родства по кровному признаку. Японская концепция *йе* (дом) похожа, хоть и несколько отличается. В эпоху Токугава мы считали своим долгом относиться к дому как к предприятию и поддерживать его в хорошем состоянии. Чтобы достичь этого, мы можем зайти сколь угодно далеко, даже устроить замужество своей дочери с наиболее способным молодым менеджером и поставить его на пост председателя и исполнительного директора дома вместо нашего собственного не столь талантливового сына. Раз уж мы живем с институтом *йе*, то наш долг — хорошо заботиться о нем. В Го мы не терпим отрезанные камни. Мы должны поддерживать соединение одного камня с другим, одного поколения с последующим. Я считаю своим долгом хорошо позаботиться о величественном «Эссекс Хауз», как о *йе*.

Когда ваш генеральный менеджер обеспечивает вам занятость номеров на уровне 70 процентов и 30 процентов валовой прибыли, в финансовом плане вы не можете требовать большего. Если вам не хватает валовой прибыли для выплаты долгов, у вас есть две альтернативы: либо уменьшить ежегодные выплаты по долгам, либо увеличить среднюю цену номера при помощи обновления. Мы сделали и то, и другое. К счастью, должности двоих моих лучших друзей идеально подходили для того, чтобы помочь мне. Случилось так, что Аомори Киёта занимал должность генерального менеджера по вопросам дочерних компаний в главном офисе «JAL», которую я занимал сам до того, как приехал в США. Другой мой друг, Игараси Осаму, был генеральным менеджером по вопросам финансов. Мы втроем встретились впервые на ориентационном семинаре для новичков компании «JAL» в октябре 1957 года. Аомори и Игараси были приняты в «JAL» с условием, что весной они успешно сдадут выпускные экзамены в Токийском университете, лучшем из лучших уни-

верситетов Японии. У усердного Игараси не было с этим проблем, а простодушный Аомори несколько паниковал. Ему еще предстояло сдать последний и очень сложный экзамен по истории, своему главному предмету. Проблема была в том, что его конспекты изобиловали пробелами из-за того, что он часто пропускал лекции, катаясь на яхте. Один из его друзей одолжил ему пять тетрадей с конспектами, но у него не было времени переписать их. А копировальная машина, ксерокс, еще только проектировалась. В обеденный перерыв нашей ориентационной программы он робко спросил, не могу ли я ему помочь. Почему бы нет! Друг познается в беде. Я предложил ему свои услуги за приемлемую плату. Мы с младшим братом успели скопировать конспекты, хотя и потеряли две ночи сна.

В следующий раз, когда мы сотрудничали в одном проекте, Аомори приехал на остров Кюсю в Фукуоку, город моего первого назначения, и сообщил мне, что они с Игараси узнали о коммунистическом заговоре центрального комитета нашего профсоюза. Они планировали узурпировать власть в нашем профсоюзе с целью пролетарской революции или саботажа. Сегодня это звучит невероятно и даже смешно, но тогда, в конце шестидесятых, это было реальной угрозой. За Аомори следили, его звонки подслушивали, ему угрожали, его пытались подкупить, его высмеивали на публике вожаки коммунистического большинства. Он и его антикоммунистические друзья были в центральном комитете в меньшинстве. Они намеревались публично объявить себя оппозицией и открыто бросить коммунистам вызов на следующих выборах. Для организации оппозиции на месте ему нужен был человек, которому он мог доверять. И снова, почему бы нет!

После того как была проиграна Вторая мировая война, в 12 лет я стал свидетелем, как в Маньчжурии вдруг из ниоткуда появились самопровозглашенные японские коммунисты. Они считали, что их идеология оправдывала и позволяла им вести себя безобразно и жестоко: запугивать и преследовать простых людей за их буржуазные грехи. Просто занимать любую руководящую должность в прошлом при реакционном империалистическом режиме уже было грехом. Например, контролируемый коммунистами комитет сообщил одной пожилой паре, что они могут сесть на корабль и отплыть на родину при условии добровольного возме-

ния ими прошлых империалистических грехов. Для этого они должны продать все свое имущество и вырученные деньги отдать государству. У пожилой пары не было другого выхода, кроме как согласиться. После того как комитет забрал у них деньги, он отменил разрешение на отъезд. Через месяц я увидел, как эта трагическая пара продает морские водоросли, которые они, как нищие, собирали на берегу. Когда я спросил у матери, почему так произошло, она поведала мне их историю. Даже будучи ребенком, я сделал вывод, что коммунисты такие же плохие, как и империалисты. Даже хуже, их идеологические убеждения позволяли им чувствовать себя свободными от каких бы то ни было моральных обязательств. Для них цель оправдывала средства. Аомори и Игараси вместе со мной и нашими друзьями успешно создали наш собственный профсоюз, который стал главным профсоюзом «JAL». Мы были как камни в Го; беспомощные поодиночке, но могучие вместе.

Когда я разбирался с той нестабильной и опасной ситуацией в Тегеране, Аомори находился в Лондоне и отвечал за работу всех офисов в Европе и на Ближнем Востоке. Было величайшим подспорьем, что был кто-то, кто мог понять меня без длинных предисловий и на кого я мог положиться без всяких сомнений. В свою очередь, когда я вернулся в Японию и возглавил управление дочерними компаниями, он работал в «Компании по развитию японских авиалиний», дочерней гостиничной компании, и был завален работой по установлению тарифов среди японских бюро путешествий и подчиняющихся им отелей за рубежом. Для меня не составило труда помочь ему в получении уступок от другой нашей дочерней компании в сфере оптовых туров. Ты — мне, я — тебе.

Я повидался с Аомори и попросил его помочь мне с финансовой реструктуризацией «Эссекс Хауз». Я попросил его внести в проект акционерного капитала «JAL» сумму, которая бы покрыла 50 процентов наших долгов. Также я попросил его предоставить акционерный капитал на сумму, достаточную для финансирования полного обновления изношенного, старого «Эссекс Хауз». Внимательно меня выслушав, он согласился. Ему хотелось поговорить с Игараси. И снова рискованное предприятие свело нас вместе, как три камня в Го. Играем ли мы в Го? Игараси — игрок 4-го дана, Аомори же только начал обучаться у меня.

Назад в будущее

- Не просто обновление, а реставрация, — требовал я.
- Все, как раньше, и даже лучше, — умолял Канто.
- Назад в будущее! — провозгласил Вулф.

Мы с Канто охотно согласились с идеей Вулфа «Назад в будущее» как с концепцией реставрации, поскольку мы уже были знакомы с ней и горячо ее поддерживали. Как мы с ней познакомились? Не из голливудского фильма, а из постановки в «Эссекс Хауз», которую написал, срежиссировал и сыграл наш ЦПКК. В этой многоаспектной постановке представители всех департаментов «Эссекс Хауз» — привратник, коридорный, регистратор, бармен, официант, телефонист, инженер, уборщица, — все-все представляли сцены, в которых постояльцы получали самое грубое, в нью-йоркском стиле, обслуживание.

Мы, зрители, которые собрались на премьерный показ в танцевальном зале отеля, с особым восторгом наблюдали, как наши менеджеры и руководители совершают трагикомичные ошибки и как плохо обслуживают наших гостей, которых играли представители нашего же персонала. Затем во втором акте они поменялись ролями. Теперь наши служащие демонстрировали наилучшие образцы внимательного и качественного сервиса и превосходно обслуживали гостей.

Видеозапись этого представления выиграла главный приз на ежегодном вручении наград за ЦПКК среди 39 отелей «Nikko», включая многие из расположенных в Японии. В этой теме мы были уверены. Концепция «Назад в будущее» вовсе не чужда для меня. Как игрок Го, я часто сталкиваюсь с ситуациями, в которых я должен вернуться в угол, с которого я начинал, и усилить камни, находящиеся в осаде. Без возвращения назад такими усиливающими ходами я не могу рассчитывать на успех в будущем. Я проиграю всю партию. Просто приобретя «Эссекс Хауз», мы считали, что это обеспечит нам целый угол: Нью-Йорк. Но теперь я понял, что «Эссекс Хауз» нуждался в ограждении угла и что нам нужно вернуться в место, откуда мы начали и которое находилось под угрозой: вернуться и укрепить его без колебаний и ворчания. Как дизайнер интерьера, Вулф настаивал на привлечении его давнего знакомого,

Пьера-Ива Рошона, который недавно прекрасно выполнил реставрацию парижского отеля «Легран». В начале нашей встречи Рошон был скован; положив руки на колени, он внимательно слушал нас, в глазах его так и светилось любопытство. Когда мы закончили представление нашей концепции «Назад в будущее», он загорелся ею еще больше нас; он размахивал руками, глаза его сверкали, настоящий галл! Менеджер по строительству? Я настаивал, что никто, кроме Тишмана, не годится для этого, к тому же к нему без проблем можно было обратиться.

Вулф и Канто не были так в этом уверены. Мне пришлось убеждать их, указав, что Тишман успешно провел великолепные реставрации «Рэйнбоу Рум» и Карнеги-холл. Теперь его компания была занята реставрацией отеля «Сент Реджис» на Пятой авеню. Я предчувствовал, что полная реставрация старого здания, построенного в 1930-х годах, принесет в избытке и неожиданные проблемы, и невообразимые осложнения. Его опыт и влияние были бы для нас неоценимы. Я просил Вулфа и Канто позволить мне взять в качестве председателя и исполнительного директора дружески настроенного к нам Тишмана, на которого я мог положиться. Оба согласились привлечь Тишмана к проектированию моделей комнат, но оставили за собой право принять окончательное решение в зависимости от результата. Я был горд, что работаю с этими верными, способными, серьезными профессионалами. Я с радостью согласился. В Го при анализе нельзя выдавать желаемое за действительное. Когда у нас есть сомнения, ничто не помогает лучше, чем тщательное изучение всех возможных вариантов, пока решение не станет ясным.

Откуда взять денег? Вот в чем вопрос! Я поручил Вулфу и Канто подготовить вчерне предварительный план окупаемости на основании конкурентного анализа по методу Паннела Керра Фостера. Мы предположили, что все деньги будут получены в виде кредита. Они проинформировали меня, что 54 миллиона долларов — максимальная сумма, которую можно покрыть за счет ожидаемого увеличения денежных потоков, если бы все деньги нам пришлось бы одолжить. Ладно. Следующим моим вопросом было, до какой степени можно отреставрировать здание в пределах этого лимита и не занизить требований отелей «Nikko» к качеству. В терминах

Го: какую территорию можно было окружить имеющимися камнями? Ответом было то, что мне придется смириться со следующими ограничениями: 1) ресторан и бар, 2) вестибюль, 3) преимущественно косметический ремонт номеров, за исключением: а) танцевального зала, б) комнат для совещаний, в) расширения ванных комнат, г) добавления клуба здоровья. Программой предполагалось, что на протяжении реставрационного периода мы будем держать «Эссекс Хауз» открытым, чтобы получать некоторую прибыль, пусть и по сниженному тарифу. В двух словах, мы планировали крупномасштабную частичную реставрацию без закрытия гостиницы.

Теперь я был готов обратиться к правлению «Компании по развитию японских авиалиний» в Токио в качестве одного из ее членов и президента, отвечающего за представительство компании в США. Я предложил принять решение, одобряющее использование концепции «Назад в будущее» при реставрации «Эссекс Хауз». Мы поручили бы дизайн моделей комнат и строительство Рошону и Тишману, одновременно пригласив внешних экспертов для оценки структурных проблем. Мое предложение было одобрено. Теперь мы могли вернуться в наш нью-йоркский угол и приняться за реставрацию! Тем временем мой друг Аомори на славу потрудился и с помощью Игараси добился от «JAL» инвестирования капитала, за счет чего были покрыты 54 миллиона долларов — стоимость реставрационных работ — и профинансированы 50 процентов выплат по долгам. Он успешно провел переговоры с «Nippon Life» и добился понимания и согласия на наши условия возврата долга при условии, что мы будем проводить обновление без привлечения дополнительных заемных средств. Как второй крупнейший акционер «JAL», «Nippon Life» верит в долгосрочные отношения, растущую стоимость активов и здоровую финансовую структуру. Мы были очень благодарны и почувствовали облегчение от того, что именно они поддерживают нас. Пока что все шло хорошо.

Затем появились плохие новости. Отчет экспертов выявил, что структурное состояние «Эссекс Хауз» хуже, чем мы ожидали. Теперь у нас не оставалось другого выхода, кроме как приступить к полной реставрации. Я задал еще один вопрос Вулфу и Канто: сколько нужно денег для полной реставрации? Осуществима ли

реставрация практически? Они ответили утвердительно. Я вновь предстал перед правлением «Компании по развитию японских авиалиний» в Токио и доложил о том, что «Эссекс Хауз» необходим капитальный ремонт. Я сравнил устаревшую климатическую установку с засоренными дыхательными органами, протекающие водопроводные трубы — с нарушенной пищеварительной системой, а перегруженный электроцит — с близкой к срыву нервной системой.

В Азии есть старая поговорка, что в возрасте 60 лет, после пятикратного завершения 12-летнего цикла, человек рождается заново. Я воззвал к чувствам членов совета и попросил их помочь 60-летнему «Эссекс Хауз» родиться вновь. На уровне эмоций они сочувствовали зданию. На уровне логики они считали реставрацию осуществимой. Однако наши директора, натренированные бюрократы, не пошли на удвоение бюджета. Я протестовал. Моя первоначальная оценка затрат базировалась на частичной реконструкции без закрытия отеля. Теперь, из-за необходимости структурной реставрации, это был уже абсолютно другой проект, под который необходимо было утвердить новый бюджет. Они были глухи к моим мольбам. Цифра в 54 миллиона долларов уже успела стать чем-то незыблемым, и никто не мог ее изменить без общего смятения, замешательства или даже скандала. Меня попросили пересмотреть свое предложение.

Я вернулся в Нью-Йорк с обещанием снова пересмотреть предложенный мною бюджет. Несколько недель спустя я повторно представил сокращенный на 25 процентов первоначальный бюджет, но уже без непредвиденных обстоятельств. Я не забыл подробно объяснить, как проводятся строительные работы в США. В Японии известна, но пока что не применяется концепция строительного менеджмента и быстрого возведения зданий. Там все еще живут, как в старое доброе время, когда гарантии предоставлялись генеральными подрядчиками. Этот тип мышления превосходно подходит японскому менталитету. На стадии длительного процесса достижения консенсуса для каждой детали должно предварительно проводиться тщательное планирование. После утверждения плана и бюджета никаких сюрпризов быть не должно. После этого будет проведено быстрое и идеальное исполнение в соответствии с графиком.

К сожалению, в Соединенных Штатах такие методы неизбежно приведут к более дорогому и отягощенному судовыми исками фиаско из-за бесконечных заявок на внесение изменений в план строительных работ. Я прямо дал понять это бюрократам в Токио. Они были достаточно умны и, почувствовав тревогу, спросили меня, что же может, в конце концов, случиться.

Более реалистичную картину я оценил в 100 процентов от своего первоначального бюджета плюс 25 процентов на непредвиденные расходы. Они были возмущены. В истинно японской манере я не пожалел красноречия, чтобы принести им свои извинения за испытанное каждым из них замешательство. Я предстал перед их судом и сказал, что я единолично несу ответственность и готов, чтобы меня принесли в жертву, в то же время умоляя их сохранить жизнь проекту и закончить его для будущего блага компании и всех нас. После всего сказанного и сделанного я, словно по мановению волшебной палочки, получил утверждение почти всего из предложенного мною. Прямо как в Го, где тактика принесения камня в жертву обычно достигает цели, потому что никто не дерзнул бросить вызов моему желанию пожертвовать собой в японском понимании. Однако такую тактику можно применить только один раз в жизни.

Задним числом мне ясно, что я мог сорвать весь проект, сделав серьезную ошибку в порядке ходов. Я должен был сначала задать второй вопрос: «Сколько нам нужно для идеальной реставрации?» Затем мог бы осчастливить всех, уменьшая сумму. Однако остается вопрос: стал бы меня кто-нибудь слушать? Может, я бы отпугнул всех и упустил какие бы то ни было возможности для реставрации. Я до сих пор задаюсь этим вопросом.

Джон Тишман предложил приурочить церемонию открытия отреставрированного отеля к юбилею Карнеги-холла. Он был членом комитета Карнеги-холла по подготовке к празднованию. Почему бы и нет? Когда председатель строительной компании связывает себя определенной датой, можно быть уверенным, что строительство будет закончено по графику. 24 сентября 1991 года Карнеги-холл отмечал начало второго столетия своего существования первым концертом сезона. В первой части концерта Исаак

Штерн исполнил концерт для скрипки Бартока (дирижер Сейдзи Одзава). После антракта дирижер Одзава завершил концерт симфонией Брамса №4 соль-минор, впервые представляя оркестр Сайто Кинен. Одзава организовал этот оркестр в 1984 году в ознаменование десятой годовщины со дня смерти своего наставника Сайто.

Мы удостоились чести и возможности быть принимающими на предпраздничном фуршете, а после концерта и на официальном обеде в «Гранд-салоне». Посол Ханабуса, почетный председатель этого события, сидел за центральным столом вместе с экс-президентом Джеральдом Фордом и нашим председателем Ито. Одзаву пригласили на подиум, чтобы он произнес краткую речь. Он рассказал историю о Исааке Штерне, который во время своего напряженного визита в Токио улучил момент, чтобы посетить находившегося в больнице смертельно больного Сайто Хидео. Со всем красноречием Одзава выразил свою благодарность и вызвал на подиум Штерна. Они обнялись. Прекрасная музыка и прекрасные люди вместе в гармонии. Пусть эта совершенная гармония откликнется эхом через Тихий океан в грядущие столетия! Мы, японцы, будем вечно признательны Карнеги-холлу за приглашение оркестра Сайто Кинен для выступления по такому случаю. Какое счастье, что отель «Nikko» смог принять участие в праздновании начала второго столетия Карнеги-холла вместе с началом второго шестидесятилетия «Эссекс Хауз»!

Празднования продолжались. 23 октября Тосимицу Мацуо, президент и исполнительный директор «JAL», самый верный и крупный импортер (на миллиарды долларов) произведенных в США самолетов, таких как «Боинг», «Дуглас», «Конвэйр», пригласил своих американских и японских друзей отметить серебряный юбилей маршрута «JAL» между Токио и Нью-Йорком. 31 октября председатель компании «Nikko» Ито устраивал другой праздничный концерт и обед, приглашая гостей в Карнеги-холл послушать ансамбль «Нью-Йорк Попс». Перед началом концерта была проведена церемония разрезания ленточки. Присутствовали 14 важных гостей. Меня попросили произнести короткую речь. Я начал с благодарности послу Ханабусе и продолжил словами: «Благодарю также нашего архитектора Луиса Хеджкока из нью-йоркской компа-

нии «ВВГ» и нашего дизайнера Пьера-Ива Рошона из Парижа. Как видите, им удалось успешно и гениально реставрировать «Эссекс Хауз» во славу и величие его старых добрых времен. Он стал еще краше, чем прежде, в этом великом городе, Нью-Йорке. В Азии мы говорим, что в возрасте 60 лет все рождаются заново. Чтобы оставить время также и для выступления председателя Ито, позвольте мне поздравить всех участников команды проекта с успешным возрождением «Эссекс Хауз». Я горжусь вами и собой. Идея возвращения «Эссекс Хауз» «назад в будущее» принадлежит нашему генеральному менеджеру Вулфу Уолтеру и его команде. Как гласит девиз нашей компании, «В отелях «Nikko» наши гости всегда найдут преданных служащих, внимательный сервис и качественное оборудование — вместе в гармонии». Теперь, когда мы реставрировали этот прекрасный отель, нам нужны преданные люди, чтобы поддержать на высоте прославленный сервис «Nikko». Вулф, прошу представить нам вашу команду. Благодарю».

Мне показалось, что в глазах Вулфа, Канто и Аомори, прилетевшего по такому случаю из Токио, блеснули слезы, но я не уверен в этом, так как у меня самого глаза были на мокром месте.

Бейсбол (якю)

— Теперь вы изучили 17 из 224 дзёсэки, — дразнил я Дэвида.

— Не думаю, что смогу осилить оставшиеся 207 за всю свою жизнь. — Дэвид впал в уныние.

— А вам они все и не нужны. Для начала вполне достаточно семнадцати.

— А что если кто-то будет играть дзёсэки, которого я не знаю? — Дэвид был мрачен.

— Вы должны изо всех сил постараться применить основные и общие элементы, которые вы знаете о дзёсэки. Кто знает? Может, вы сами откроете новое дзёсэки.

— Я уверен, что наделаю кучу ошибок. — Он явно нуждался в ободрении.

— Поражение — мать успеха. Позже вы сможете посмотреть правильное продолжение в справочнике дзёсэки. — Дэвид воодушевился.

— А дзёсэки существуют только в Го?

— Вовсе нет. Японское стремление к дзёсэки распространяется на многие виды деятельности и бросается в глаза даже в таком заимствованном виде спорта, как бейсбол. Мы играем в ту же игру, но манера отличается от американского стиля игры.

— Каким образом?

— Японский судья требует двух ударов и трех мячей вместо трех мячей и двух ударов.

— Почему?

— Япония — одна из немногих неамериканских стран, которая играет в американский бейсбол серьезно. Однако в Японии в эту игру играют совершенно иначе. Наш стиль игры почти так же отличен от вашего, как контрастируют наша контролируемая рыночная экономика и американский свободный рынок, хоть и не столь сильно, как японские шахматы Сёги от европейских шахмат. Например, японский судья может выкрикнуть: «Два удара и три мяча!» Этот обратный счет подач сразу привлек мое внимание, когда я прибыл в США восемь лет назад, в 1984 году. С тех пор я постоянно всех спрашиваю: почему? До сих пор я не услышал ни одного убедительного ответа. Моей самой правдоподобной догадкой, почему японцы изменили порядок счета подач, является то, что они больше симпатизируют подающему, чем отбивающему. Японцы преобразовали агрессивный и индивидуалистичный американский бейсбол в защитный и групповой бейсбол, который лучше вписывается в их систему ценностей: общинную культуру.

В 1984 году Уоррен Кромарти летел самолетом «Japan Airlines» в западном направлении, обратном направлению моих командировок, чтобы пересечь Тихий океан и присоединиться к «Токийским Гигантам». В то время как я сам нашел отличия в американском стиле менеджмента, как, собственно, того и ожидал, Кромарти пришел к выводу, что японский бейсбол оказался выше его ожиданий, но сказал:

— Он на ступеньку-другую ниже уровня ведущих американских лиг. Игроки великолепны в фундаментальных элементах игры — они могли бы подавать, бить и бежать, добивая до другого конца поля лучше американцев. В поле они были очень уверены и в целом

делали меньше ошибок. Но игроки невелики, ростом 175—177 см при среднем весе 75—77 кг, и они не развивают большой мощности. Несмотря на то что подающие демонстрируют хорошее владение контрольными бросками, в целом они не ошеломляют вас скоростью броска. Они могут разве что поразить вас отточенными уловками.

— Мне напоминает это японские компактные машины, — прокомментировал Дэвид.

— К сожалению, для японских бейсболистов мало бензина, зато много еды.

— Вам нужно ввести классификацию по весовым категориям, как в боксе. — Дэвид говорил, как Джон Уэйн из фильма Джона Форда «Тихий человек».

— Именно таким является бейсбол в наших школах.

Наиболее захватывающими и популярными в Японии являются бейсбольные матчи не профессиональных лиг и не чемпионатов колледжей. Скорее, наибольшей популярностью пользуются весенние и летние чемпионаты среди школ на стадионе «Косиэн» в городе Осака. К весеннему чемпионату допускаются команды школ, отмеченных рекомендациями школьной бейсбольной лиги, поскольку по причине плохой погоды зимой, а также экзаменационной сессии для предварительных состязаний нет времени. В течение лета, однако, более четырех тысяч команд принимают участие в предварительных состязаниях во всех префектурах, чтобы выявить лучшего представителя. В итоге остаются команды 49 школ. Вся Япония, как загипнотизированная, притягивается к экранам телевизоров, наблюдая, как команды, выигравшие в трудной борьбе право на эту ежегодную церемонию открытия, гордо маршируют по полю, а впереди прелестные девушки несут таблички с номером их школы. Во время исполнения национального гимна *Кимигайо* на флагштоке поднимается национальный флаг Японии, Хиномару. Затем флаг прошлогоднего чемпиона с почетом опускается под песню этой школы. Один из капитанов команд от имени тысяч игроков произносит клятву играть честно, с полной отдачей сил. Это нечто вроде ежегодной японской Олимпиады. По сигналу судьи

игроки размыкают круг, собранный для последних инструкций тренера, который стоит перед скамьей запасных. Команды выстраиваются в два ряда лицом друг к другу вокруг домашней базы. Судьи и игроки снимают кепки. Главный судья повышает голос и отдает команду: «Рэй!» Все низко кланяются. Сразу после поклона начинается игра, как и в Го. Когда подающий бросает первый мяч, раздается оглушительный вой сирены, уносящийся в летнее небо Японии, жаркое, влажное и синее.

Японский бейсбол требует большой командной работы, которая развивается в строгом соответствии с похожими на дзёсэки элементами игры — толчки, удары и пробежки, двойная игра, двойной перехват и прочее. После легкого удара молодой бегун в отчаянии ныряет головой вперед на первую базу. В реальности его шансы на успех весьма призрачны, но зрители приветствуют его желание бороться. Во многих случаях единственный лучший подающий команды должен продолжать на следующий день, после добытой тяжелым трудом победы в предыдущей игре, длившейся десять дополнительных раундов. Выиграть игру — это, разумеется, конечный результат, и, добыв его, команда получает почетную награду.

Но самый большой восторг пятидесятитысячной аудитории вызывают правильный и должный стиль игры, нестигаемая дисциплина, самопожертвование во имя командной игры и полная отдача сил на последних минутах.

Они отчетливо понимают, что видят перед собой итог годовой воспитательной работы тренера и его учеников, которые трудились до седьмого пота и теперь плачут от радости. В гармонии вместе.

Каждая команда мобилизует большую группу поддержки, призывая к участию даже губернатора, мэра, сенаторов и конгрессменов. Директор школы, приветственно кричащие мальчики и девочки из группы поддержки, учителя, родители, братья, сестры, родные и двоюродные, соседи и просто жители городка арендуют вереницу автобусов, чтобы за ночь добраться до стадиона. Команды, расположенные далеко на Хоккайдо или Кюсю, находятся в худшем положении, так как ехать нужно дальше. У богатых частных школ есть преимущество перед бесплатными средними школами. Но они и не переживают, поскольку знают, что могут рас-

считывать на поддержку пятидесятитысячного стадиона, который всегда на стороне команды с меньшей группой поддержки. Зрители также всегда поддерживают проигрывающую команду, пока в команде царит тот особенный дух «никогда-не-сдавайся» (*гам-бари*).

— Значит, Кромарти обнаружил в «Токийских Гигантах» что-то от школьной ментальности?

— Пожалуй, так.

— Я полагаю, у вас есть также какая-то другая теория бейсбола?

— Джордж Уилл сказал мне, что Тони Ла Русса стал великим не из-за «пробежки в дом», а из-за «удара и пробежки». Для меня «удар и пробежка» — это дзёсэки.

— Вы знаете Джорджа Уилла?

— Нет, нет. Я вычитал это в его книге *«Мужчины за работой»*.

— Сейчас Тони — менеджер атлетического комплекса в Оукленде, так?

— Да, сэр. Образец современного менеджера.

— Была ли игра Кромарти достойна американской высшей лиги?

— Это странная и даже комичная часть его истории. — И затем я процитировал Дэвиду следующий отрывок из книги Кромарти:

«Тренеры «Гигантов» были фанатиками отличной, по японским понятиям, формы. Каждая игра «Гигантов» проходила по одному и тому же плану: полузакрытая стойка, руки близко к телу, умеренное покачивание. Именно так ты можешь бить на все поля и отбить любой тип броска, говорили они. Моя низкая стойка при исполнении удара была кощунством. Один инструктор по ударам напрямую сказал мне, что причина, по которой я не могу бить, кроется в неправильной форме. Это было дамэ (плохо), сказал он, — «нехорошо». Ладно, я видел, что мне придется несколько сократить мой удар и научиться сдерживаться и несколько дольше ждать из-за медленных контрольных бросков. Но будь я проклят, если позволю им заставить меня плясать под их дудку. По-моему, хорошего вбрасывающего отличают отточенные рефлексy и знание подающих. Форма важна, но она должна быть вам удобна. Я не собирался менять стиль своего удара».

— Очень интересное наблюдение о различиях между культурами.

— Действительно! Кро понял, что японцы играют в бейсбол, как в дзёсэки, но он мудро не принял этого.

— У вас что, навязчивая идея о такой форме, как дзёсэки?

— Моя форма игры в гольф совершенна!

— Только если вам удастся попасть по мячу!

— Это мелочи. Дело времени и денег для тренировок.

Как пишет Кромарти, кто-то объяснил ему, что тяга к форме — это пережиток феодальной истории страны. Столетиями повседневная жизнь находилась под жестким контролем; для всего был правильный способ делать что-то — от наливания чая до владения мечом. Поэтому сегодня, в двадцатом столетии, должен быть правильный способ махания бейсбольной битой. Этим «кем-то», кто рассказал Кромарти о бейсбольной форме, вероятнее всего, был Роберт Уайтинг, бывший соавтором книги Кромарти *«Японский бейсбол»* (издательство «Kodansha», 1991). Уайтинг наиболее известен как автор книги *«Вы должны обладать ва»* (издательство «Vintage», 1990), которую Дэвид Хальбертам рекомендовал как одну из лучших книг о современной Японии.

— Кро играл, как шахматист, а японский тренер пытался заставить играть его, как камень в Го! — пришел к заключительному выводу Дэвид. — Вы настаиваете, что традиционная концепция формы важна даже в заимствованных американских видах спорта?

— Проблема в том, что без формы (*ката*) или стандарта дзёсэки мы, японцы, просто не знаем, что делать.

— Вы сами-то играете в бейсбол?

— Мой отец был постоянным принимающим в средней школе в Сага.

— Он научил вас уместным для принимающего формам?

— В школе я был неплохим подающим, но в старших классах переключился на баскетбол.

— Но в вас всего 160 см роста!

— Что нам нужно, так это высококлассная система для баскетбола!

Но

— Почему я должен прочесть эту книгу о театре Но, написанную Кином? — Дэвид явно не горел желанием.

— Потому что она — лучшая из написанного по-английски.

— Почему Но?

— Потому что способ подготовки актеров Но уникально японский.

— Ага! Вы хотите доказать, что театр Но похож на Го и дзёсэки. — Обучаясь игре в Го, Дэвид научился читать мои мысли.

Театр Но можно сравнить с греческой драмой, как пишет Дональд Кин, который превосходно владеет и английским, и японским языками, ведущий переводчик японской литературы, выдающийся писатель, издавший много бестселлеров на японском, профессор Колумбийского университета. У него глубокие познания и тонкое понимание японской культуры. Кин пишет:

«Использование масок в греческой драме и в театре Но, а также хор, песни, величественные танцы и возвышенная поэзия дают основание для сравнения. Но имеются также и важные различия. Драма, предназначенная для огромных аудиторий, которые заполняли греческие амфитеатры, просто не могла не отличаться от представлений, предназначенных для небольших групп аристократов, собиравшихся при японском дворе».

— Вы согласны с ним? — спросил Дэвид.

— Кабуки точно имеет больше сторонников, чем Но, и доступен для торгового люда, как и греческая драма, — признал я.

— Представление кабуки в Метрополитен-опера по случаю открытия «Эссекс Хауз» было великолепным. (Мы с Дэвидом вместе присутствовали на этом важном событии.)

Театр Но является предшественником более популярного кабуки. Он аристократичен, религиозен, более прост, чист и трагичен.

Кин настаивает на том, что греческая и японская концепции драмы разительно отличаются и что греки, по словам Аристотеля, полагали, что представление должно иметь начало, середину и конец. Но все пьесы театра Но представляют собой конец, хотя они и разделены на части с разными музыкальными темпами. Я не со-

всем с ним согласен. Дзэами, основатель театра Но, однажды сказал: «Все имеет свои *дзё, ха* и *кю*». Это нечто вроде адажио, модерато и престо в западной музыке. Но Дзэами имел в виду не только музыкальный темп, но еще и драматический порядок. Если бы Аристотель родился снова, он немедленно узнал бы в *дзё, ха* и *кю* вступительную увертюру, переломное крещендо и стремительную катастрофу — в таком порядке.

В начале одной из драм театра Но бродячий буддийский монах, которого играет *ваки* (второстепенная роль), представляет себя. Затем простой крестьянин, которого играет *ситэ* (главная роль), появляется на сцене и беседует с монахом. Во втором акте крестьянин проявляет свою истинную натуру мстительного призрака воина, сраженного в проигранной его армией битве. В финале призрака обуревают жажда мести, но жрец призывает на него милость Будды. Успокоенный призрак затихает и исчезает с миром. Это схема дзёсэки для пьесы театра Но. Как видите, все это не просто конец. Это драма от конца к новому началу.

— Очень странно, можно сказать, что она имеет другую тему, но по структуре похожа на аристотелевскую драматургию.

— Спасибо. Мы можем узнать похожую драматургию в разных типах исполнительского искусства, одновременно находя разные правила для одного и того же вида спорта. В этом радость от сравнения различных культур. — Я оценил то, что Дэвид это оценил.

Дзэами родился в 1363 году, и ему было всего 11 лет, когда он выступил перед Асикагой Ёсимицу, первым сёгуном, основавшим второй сёгунат, Муромати. Ёсимицу запомнили как строителя Золотого павильона в Киото. В более поздние годы Дзэами написал и оставил потомкам учебник «*Каденсё*» («*Книга Передачи Цветка*»). Он настаивал на практиковании сначала *кэйко* (предшественников), а затем *куфу* (новинок). Основной предпосылкой *кэйко* является *мономанэ*: имитирование всего живого, будь то мужчина, женщина, старый, молодой, священник, сумасшедший, демон, бог или дьявол. Отец должен учить своего сына с малолетства, заставляя его совершенствоваться в рутинных техниках подражания, которые тщательно собирались и сохранялись в семейной традиции, как *ката* (форма). Сыну не позволяется спрашивать о значении

этих рутинных практик. Он должен просто имитировать, запоминать и воспроизводить их.

— Вы велите мне не жаловаться, но лишь запоминать и имитировать дзёсэки. — Дэвид снова читал мои мысли.

— Я могу быть добрее и благороднее и разрешить вам задавать столько вопросов, сколько вам будет угодно. Ведь вы поздно начали учиться.

— Для японцев изучать Го не означает ничего другого, кроме механического запоминания?

— Вовсе нет. После завершения *кэйко* вы должны начинать *куфу*,

Первая после предисловия глава книги Дзэами «*Каденсё*» посвящена «*Кэйко* год за годом». Она начинается с утверждения, что в возрасте семи лет ребенок спонтанно начинает подражать старшим. Родители должны разрешить ему играть в эту игру и побуждать его имитировать все, что угодно. Его нельзя критиковать, ему нельзя также говорить, что он хорошо подражает. Пусть он просто развлекается. В возрасте от 12 до 13 лет подросток постигает естественный *дзибун но хана* (цветок самостоятельности). Не заставляйте его исполнять имитации, которые еще слишком сложны для его стадии развития. Давайте ему попробовать себя на легких упражнениях с точностью в музыке и танцах. Возраст от 17 до 18 лет очень критичен. У него ломается голос. Он уже вырос слишком высоким для роли ребенка, но он еще недостаточно высок для роли взрослого. Даже если его поднимают на смех, он должен продолжать практиковать *кэйко*. Не отказываться! В возрасте 24 или 25 лет его стиль жизни уже определился. Он может думать, что может превзойти даже своего учителя. Не позволяйте ему стать самодовольным. Этот цветок все еще временный и преходящий. Он должен удвоить свои усилия по овладению *кэйко*, что буквально означает «практиковать предшествующее»; дзёсэки в терминах Го. В 34 или 35 лет он достигает зенита своего развития. У него уже есть репутация. Однако в зените славы он должен оглянуться на свое прошлое и приготовиться к неизбежному закату. Становится необходимым *куфу*, или творчество. В возрасте 44 или 45 лет его стиль должен измениться, поскольку ушло его физическое очарование. Ему будет нужен партнер помоложе, и он будет помогать более

юному партнеру, который только начинает цвести, сам же он избегает слишком детализированных или утомительных имитаций (*монманэ*). Учитель должен знать свои пределы. С помощью творчества (*куфу*) он преодолевает свои ограничения и достигает состояния вечного цветка. В 50 лет и старше уже нет другого выхода, кроме как оставить это состояние в виде *ката* (формы), которая стала частью его второй натуры. Отец Дзэами Канъя участвовал в представлении за четыре дня до своей смерти в возрасте 52 лет. На последнем выступлении зрители устроили мастеру бурные овации.

Канъя помог Дзэами в возрасте 22 лет сыграть сложную роль, в то время как сам взял спокойную роль, которую играл с легкостью. Цветок Канъя был прекрасен, как никогда. Старое дерево может расцвести, даже когда на нем мало листьев.

— Значит, вы настаиваете на том, чтобы я изучал дзёсэки сначала как *кэйко*. — Дэвид почти смирился с задачей.

— «Но» буквально означает «способность». После постижения базовых навыков вы можете начинать проявлять творчество (*куфу*).

— Не могу ли я с самого начала практиковать *кэйко* и *куфу* вместе?

— Без базовых навыков, которые обретаются с помощью *кэйко*, усилия, потраченные на *куфу*, пропадут даром.

— Шансов нет?

— Ни одного. Конфуций сказал: «Однажды я не ел целый день, не спал целую ночь, а только думал. Все без толку. Нет ничего лучше учения». Без практики стараться быть творческим день и ночь бесполезно и приводит к обратным результатам. — Дэвид мудро не стал перечить Конфуцию.

Форма (ката)

Мы с Дэвидом постоянно следили за появлением новых книг на тему о различиях между культурами. Однажды в книжном обозрении «Intercultural Press» мы обнаружили книгу «Фактор Ката» (издательство «Phoenix Books», 1990) Бойда Лафайетта де Менте. Де Менте представлен как выпускник университета София в Токио и автор более 20 книг о Японии, включая бестселлеры «Японский этикет», «Этика в бизнесе» (1960) и «Как вести бизнес с япон-

цами» (1962). Мы заказали его новую книгу, на которую возлагали большие надежды. Две недели спустя после того, как мы ее получили, мы снова были в баре «Journeys» отеля «Эссекс Хауз». Дэвид тут же задал мне неизбежный вопрос:

- Ожидания оправдались?
- Следует отдать ему должное, что он представляет концепцию *ката* как способ объяснить, как работает японский менеджмент.
- Даже с таким подзаголовком: «Секретное оружие Японии»?
- Вы ведь знаете, что меня всегда раздражают военизированные аналогии.
- Как насчет другого подзаголовка: «Культурная программа, которая сделала Японию номером один»?
- Слишком лестно для нас, чтобы принять за чистую монету.
- Что же мешает вам по-настоящему насладиться книгой де Менте?
- Он полностью проигнорировал нашу игру Го.
- Это смертельно! — подмигнул Дэвид.

Согласно де Менте, *сиката* (как делать) является одним из наиболее важных слов в японском языке. Он обнаружил, что для всего чего бы то ни было у японцев есть сиката, такая же жесткая, специфическая, точная и обязательная, как руководство пользователя. Но так ли это? Для перевода слова *сиката* он использовал словосочетание «способ делать дела». Здесь возникают две проблемы. Первая состоит в том, что в японском языке *ката* имеет три разных иероглифа и смысла: «направление», «форма» и «стиль». «Направление», первое значение, — синоним слова «путь». Однако слову «путь» в японском языке соответствует другой символ: *до*, что подразумевает определенные моральные расширения понятия *ката* как просто техники. *Какиката* (метод написания) служит детям для учебы, тогда как *Содо* (путь написания) служит художникам для творчества, не говоря уже о *Бусидо* (пути самурая). Подчиняя значения двух других написаний слова *ката* значению первого и затем постоянно идентифицируя первое *ката*, «как», с *до*, становится очевидным, что де Менте что-то упустил.

Среди многих *сиката* давайте детально разберем *какиката*, поскольку мы уже знакомы с *утиката* дзёсэки в Го. Для письма нуж-

ны три вещи: кисть, тушь и лист бумаги. Они подобны трем вещам, необходимым для игры в Го: белые камни, черные камни и доска. Сначала вам скажут приготовить тушь растиранием японской чернильной палочки (*суми*) о гладкую поверхность каменной плиты (*судзури*), поливая ее водой из небольшого сосуда. Делая это, не торопитесь и выполняйте движения медленно, но уверенно, поскольку вы не просто делаете тушь, но ваши движения подготавливают вас к сосредоточению. Затем, когда вы окажетесь перед чистым белым листом, вам нужно будет следовать «порядку проведения кисти» (*хицудзун*), так же как вы следуете дзёсэки.

Китайские иероглифы состоят из горизонтальных, вертикальных и диагональных линий и точек. Для любого иероглифа есть надлежащий порядок написания этих линий и точек непрерывным и эффективным движением руки, избегая неэффективных, неразумных и непоследовательных (*муда*, *мури* и *мура*) движений. Иероглиф *эй* (永) означает «вечность» и идеально подходит новичкам для практикования в письме, поскольку он включает в себя все эти восемь линий и точек. В нем содержится практически все о *какиката*, как 17 основных дзёсэки. После изучения базового комплекса *какиката* вам понадобится образец или модель формы, второе значение *ката*. Кобо Даиси, который в 806 году основал школу Сингон в буддизме, считается одним из трех величайших каллиграфов, когда-либо живших на свете. Когда кто-то не попадает в лунку и жалуется при этом на свою клюшку для гольфа, японцы говорят: «Кобо на кисть не пенял». Если вы делаете ошибку, невероятную даже для вас самих, вы можете сказать: «Даже у Кобо может дрогнуть кисть», имея при этом в виду, что такого вообще не могло случиться. Поэтому вы можете довериться и, взяв за образец каллиграфию Кобо, положить на него лист прозрачной бумаги и копировать раз за разом, прямо как если бы вы изучали дзёсэки в Го. После многолетней практики копирования наилучшей формы (*ката*) вы приобретете чувство красоты, которое станет вашим вторым инстинктом. Истинная природа дзёсэки проявится сама собой: чистая логика. Поговорка Го гласит: «Изучи дзёсэки, а потом забудь». Когда вы уверитесь в своих способностях, вы можете начать проявлять творчество. Когда вы считаете, что вы обрели что-

то уникально новое, вы можете провозгласить о создании вашего собственного стиля *ката* — третье значение. Сможете ли вы присоединиться к каллиграфам класса Кобо, автомобилестроителям класса Форда или мастерам Го класса Сюсаку — это решит история. В конце-то концов, ведь это де Менте эксперт по книгам о «том, как». Его целью является быстро дать вам ощущение *ката*, недавно найденного секретного японского оружия для американских генералов от бизнеса; и своей цели он достиг блестяще. Но стоит вам сравнить японское руководство *сиката* с американским руководством SOP (Standard Operating Procedure, стандартный порядок действий), вы не сможете не заметить, что японское руководство *сиката* является только базовым и общим. Без личности вроде Кобо, которая могла бы служить вам образцом *ката*, которому вы бы преданно следовали, руководство *сиката* о «том, как» было бы бессмысленным и туманным. Я бы хотел предложить, чтобы при проведении сравнения различных культур мы бы сначала лучше изучили детали, прежде чем выносить моральные и ценностные суждения при помощи такой концепции, как «путь». Я искренне надеюсь, что де Менте добавит в свою следующую книгу побольше вторых и третьих значений *ката* и включит в нее дзёсэки Го и Сёги.

Приведенное выше — это еще мелочи по сравнению с другим утверждением, которое он сделал. Я был горько поражен утверждением де Менте о том, что кабуки является худшей стороной японской культуры.

«Кабуки — хороший образец окончательного об-ката-ния человеческого поведения, выявляющий не только свои сильные стороны в предоставлении четких наставлений каждому новому исполнителю: совершенствовать установленную форму, но и слабые стороны и бесчеловечность этой системы тем, что она отрицает какую бы то ни было индивидуальность или новые способности и, таким образом, душит изменение и рост личности и искусства».

Это величайшее недопонимание, я просто не могу поверить, что де Менте до сих пор проявляет столь полное непонимание кабуки,

спустя 36 лет после окончания университета София в Токио, где моя вторая дочь Соноко изучает сравнительную культурологию.

— Может, вы направили ее не в тот университет? — съязвил Дэвид.

— Да уж, просто не нахожу себе места.

— А что такого плохого в том, что он написал? Кабуки — это в любом случае анахронизм, не так ли?

— А Моцарт? Его произведения тоже душат дирижера.

— Любому дирижеру позволено по-своему интерпретировать Моцарта.

— Дандзюро тоже может развить свою собственную *ката* в кабуки.

— Вы говорите, что кабуки позволяет исполнителю играть по-своему?

— Ну конечно. Поэтому одно удовольствие его смотреть. «В чьем исполнении “Бэнкэй” или “Гамлет”?» — спрашиваем мы. Кабуки буквально означает «уклонение» или «отход» от стандартов театра Но.

Восемнадцать лучших представлений кабуки были выбраны из репертуара Итикава Дандзюро (1660—1704) и стали классическими и семейными сокровищами. От сегодняшнего, 12-го поколения Дандзюро ожидают развития своего собственного творческого стиля как *куфу*, покоящегося на этих семейных формах (*ката*), таким образом расширяя и обогащая семейный репертуар.

Акиёси Тосико как-то рассказывала мне, какое счастье для нее импровизировать в полном согласии и гармонии с ее коллегами-джазменами. В моем понимании джаз уже стал классикой, поскольку имеет свою собственную форму, *ката*. Он воплощает самодисциплинированную свободу. Свобода и *ката* не должны конфликтовать друг с другом. Иначе как бы она смогла играть в составе своего квинтета свободно и гармонично? Без конституции нет свободы высказываний. Без формы (*ката*) не может выжить никакое искусство, никакой артист не может стать творцом. Без дзёсэки не может продолжаться ни одна партия, ни один игрок не может быть эффективным.

— А как переходят от обучения (*кэйко*) к творчеству (*куфу*)?

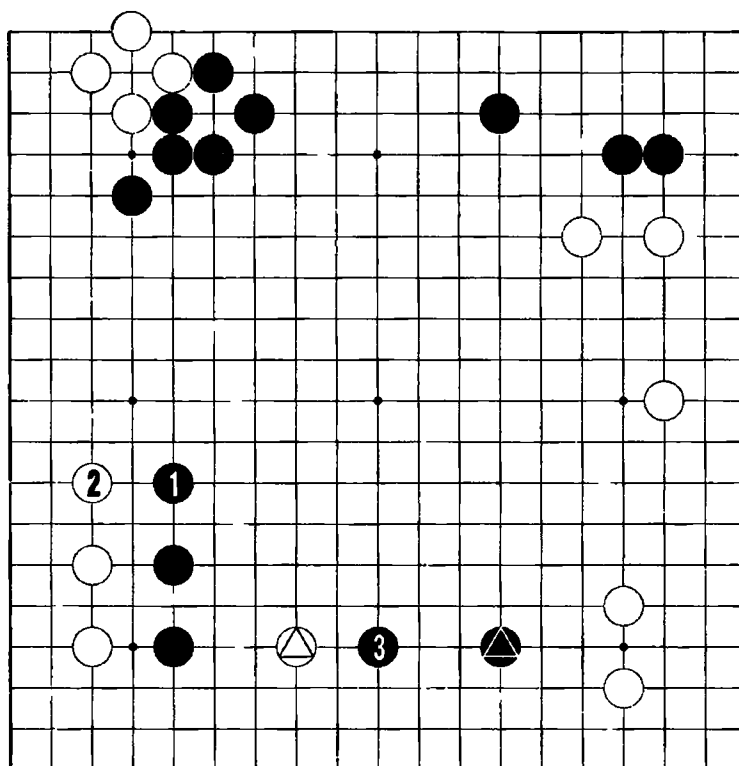


Диаграмма 11В

справа или слева от своих камней, черные захватят их и получат достаточно места для построения двух глаз в углу, что даст им жизнь. С другой стороны, стоит черным сделать атари ходом в любой из свободных пунктов по первой линии, как белые захватят все черные камни. Поэтому никто не может ходить. Такая ситуация называется *сэки* (пат или ничья). Мы оставляем такие положения как они есть. Чтобы находить такие патовые положения, вам ничего не нужно, кроме как поработать головой, используя основные правила Го. Точно так же в реальном мире, я надеюсь, с помощью нашей житейской мудрости мы смогли бы обрести вечный мир, подобно сосуществованию в *сэки*, будь у нас установлены и согласованы простые правила мирового порядка.

- Куда должны пойти черные на *Диаграмме 12В*?
- Ответ — в «а», получая сэки.

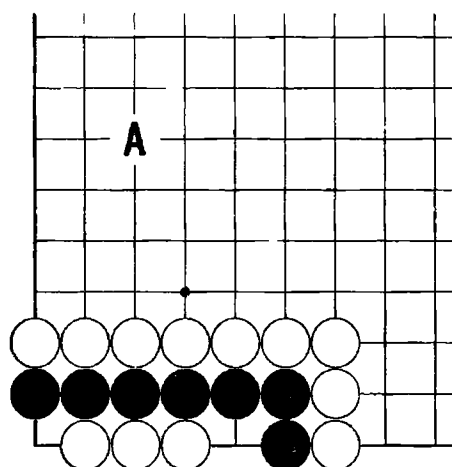


Диаграмма 12А

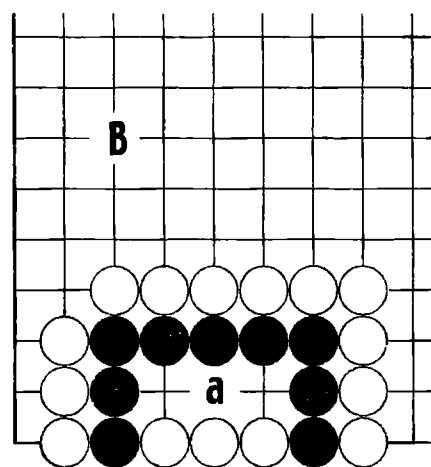


Диаграмма 12В

— Почему не пойти в любой из двух других пунктов?

— Потому что белые пойдут в пункт «а», делая атари черным. Теперь, когда черные захватят четыре белых камня, белые снова сделают ход внутрь (*накадэ*) на один пункт ниже пункта «а». Группа черных мертва, так как осталась всего с одним большим глазом.

— Ладно, а как должны играть черные на *Диаграмме 12С*?

— Ход черных 1 — единственный ответ. Этот ход дает им глаз, и то время как у белых нет ни одного. Если вы внимательно посмотрите на эту диаграмму, то увидите, что группы черных и белых внутри ведут гонку на захват друг друга (*сэмэай*). Поговорка гласит: «В гонке на захват одноглазый съедает безглазого». Любой ход белых в такой позиции самоубийственный, тогда как черные могут сделать атари, но только не ходом в пункт «а».

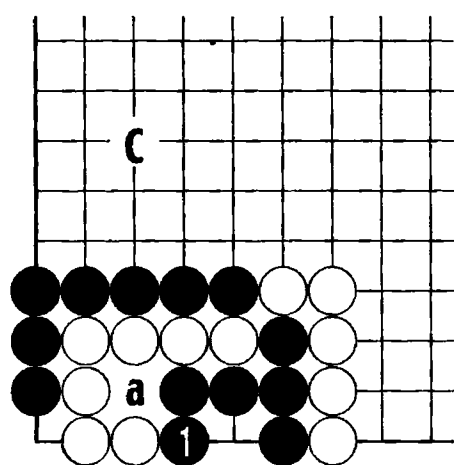


Диаграмма 12С

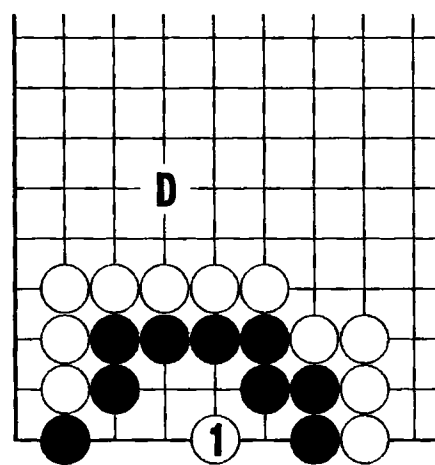


Диаграмма 12D

На *Диаграмме 12D* — ход белых. Куда они должны ходить? Ход белых 1 занимает правильный пункт. Это единственный пункт, ходом в который черные могут обеспечить себе два глаза. Как говорится в поговорке: «Ходи туда, куда хочет пойти твой противник». Всегда полезно задать себе вопрос: куда бы хотел пойти твой противник? При атаке слабый пункт его защиты становится сильным пунктом для вашей атаки. Поэтому белые заняли этот пункт. Мы называем такие задачи на «жизнь или смерть» — *цумэ-го*. *Цумэ* означает шах. Издаются десятки тысяч книг по Го с задачами для игроков от слабого до сильного уровней по дзёсэки, фусэки, тэсудзи (мастерский ход) и йосэ (эндшпиль). В конце 1991 года я посетил Го-клуб «Сюдан» в Гиндзе. Госпожа Кубота, хозяйка, подарила мне Го-календарь на 1992 год с 366 задачами: по задаче на каждый

день года. В инструкциях говорится, что решение каждой задачи должно отнять десять минут у игрока разряда кю и пять минут у игрока разряда данов. Я думаю, каждый игрок в Го должен принять этот вызов!

— Вы когда-нибудь слышали о методе Кумона* для арифметики?

— Я видел передачу о нем по телевизору. Он популярен в Калифорнии.

— Моя жена водила нашего сына и дочерей в классы Кумона в Японии, когда они учились в начальной школе.

— И что это было?

— Было много упражнений от простых до сложных, как и задачи *цумэ-го*.

— В этом нет ничего необычного.

— Раз в неделю учитель встречается с учеником, дает ему советы и, когда ребенок готов двигаться дальше, дает ему задачи нового уровня.

— Ну и что тут такого уникального?

— Дети не могут продвигаться дальше, пока они полностью не поймут, как решается задача. Многократным решением большого количества задач одного типа они достигают уверенности. Уверенность удваивает способности!

— Вы хотите сказать, что повторенье — мать ученья?

— Именно так. И еще есть побудительный фактор.

— Как же их побуждают?

— У каждого уровня есть свой номер, и ребенок, естественно, сравнивает номер своего уровня с номерами уровней своих сверстников; затем они начинают соревноваться между собой. Это нечто вроде хвастовства своей коллекцией почтовых марок или бейсбольных карточек.

— Ладно. Еще по джину с тоником, и я отправлюсь домой порешать задачи *цумэ-го*.

* Система обучения, разработанная японским педагогом Тору Кумоном. Основной принцип — «работа на гребне волны». Учащиеся вырабатывают скорость и упорство в решении задач, но делают это в собственном темпе — согласно своим способностям. — Прим. ред.

* * *

Способ обучения Го или Но применяется не только в Японии; просто так издавна заведено. В старое доброе время наших предков таким способом обучались во всем мире. По моему мнению, этот метод до сих пор действует в Японии. Нам лучше рассматривать вопрос образования, в том числе и OJT (On the Job Training, практическое обучение на рабочем месте) в бизнесе с точки зрения дзёсэки.

Отчет 1983 года «Нация в опасности» встревожил американцев размахами кризиса образования в Америке. Общее мнение было таким, что, если американцы не примут срочных мер по реформированию всей своей образовательной системы, американский образ жизни будет в опасности. Президент Буш выиграл выборы 1988 года, пообещав, что он будет президентом образования. С тех пор было смело воплощено в жизнь множество новых идей и гениальных концепций. Я поистине потрясен теми новшествами, которые описываются в книге «Возрождение образования» (издательство «St. Martin Press», 1991) Мартина Цетрона и Маргарет Гейл и в книге «Во имя совершенства» (издательство «Oxford», 1991) Томаса Точа. Внезапно японская образовательная система привлекла к себе внимание как история успеха, и было написано множество книг о ее достоинствах и недостатках. Однако среди них в книге «Образование и будущее Японии» (издательство «Japan Library», 1991) Майкла Стивенса, заслуженного профессора образования для взрослых в университете Ноттингема, отстаивается следующий ортодоксальный взгляд на современную западную концепцию образования:

«Японии придется хорошенько понять, что означает термин “творчество”. Это должно стать центральным пунктом в ее образовательном будущем. Это наиважнейшее усовершенствование, которое должно быть привнесено образовательной системой. Талант есть у всех, и только образовательные системы, достойные использования, способны воодушевить тягу к творчеству у отдельной личности. У нас уже есть недумаящие машины, а японская образовательная система часто создает слишком много недумаящих людей. Наиболее важным продуктом образования яв-

ляется личность, способная открыть секрет огня или изобрести колесо. Нет смысла воспитывать только людей, знающих лишь, как применять эти изобретения в дальнейшем».

— Не является ли это типично западными предрассудками и высокомерием?

— По мне, так звучит разумно. — Дэвид остался равнодушен.

— Но мы даже разрабатываем думающих роботов! Как могут недумающие японские рабочие использовать думающие машины? И после этого, сыпля соль на рану, наш же соотечественник Монбусё говорит о творчестве то же, что и Майкл Стивенс.

— Кто такой Монбусё?

— Прошу прощения. Это наш министр образования.

— Значит, вы злитесь на собственного министра образования?

— Как я могу винить Стивенса, если наш министр образования добровольно подтверждает его слова?

— Тогда почему вы называете это западными предрассудками?

— Потому что именно китайцы придумали порох, навигационный компас и книгопечатание — эти три величайших изобретения в истории человечества.

— Понятно. А европейцы потом использовали их для оружия, боевых кораблей и пропаганды.

— К величайшему горю и несчастью для азиатов.

— Ладно, но творчество все же важно, не так ли?

— Конечно. Но кто нашел применение огню? Кто изобрел колесо?

— Мы не знаем, кто именно, но кто-то же должен был быть.

— Почему вы не можете поверить, что люди могли изобрести их коллективно?

— А как же Эйнштейн?

— А почему за сотню лет прекрасная индивидуалистичная система образования создала только одного Эйнштейна?

— Может, одного было достаточно.

— Согласен. Он был гением. Большинство гениев появляется не благодаря, а вопреки образованию.

— Действительно, он был слегка в стороне от главного русла образовательного процесса.

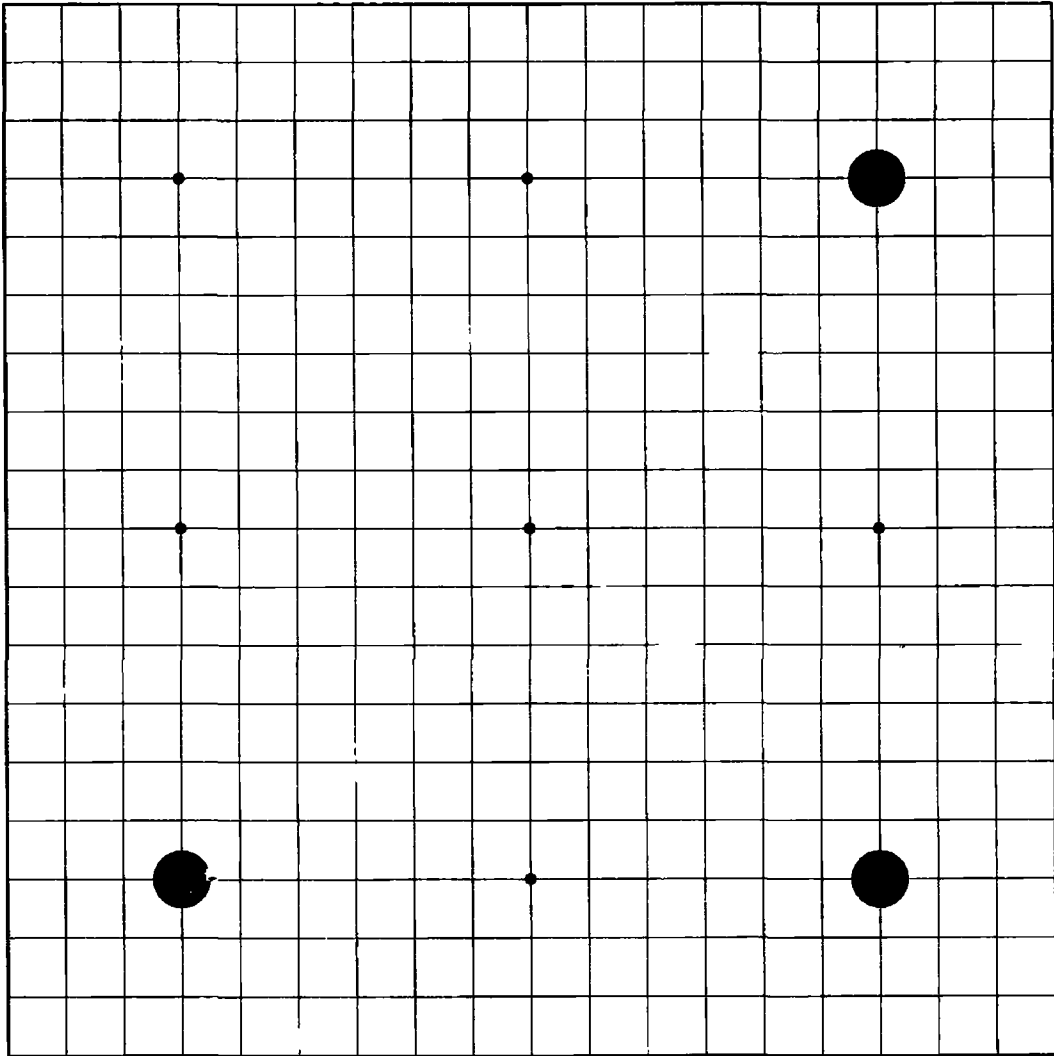
Как всегда, Дэвид благополучно сумел меня успокоить.

* * *

Применение принципов ЦПКК (цикла полного контроля качества) доступно не только гениям. Оно доступно для обычных мужчин и женщин. Одним из бросающихся в глаза отличий японского ЦПКК от американского TQM (Total Quality Management, всеобщий менеджмент качества) состоит в акцентировании «Семи Орудий» (*Нанацу Догу*), которыми, в случае Бэнкэй, были пила, молот, серп, широкий топор, грабли, лом и двуручный меч. Бэнкэй был верным вассалом Ёсицунэ, одного из самых популярных самурайских генералов в японской истории, которого убил его старший брат Ёритомо. Ёритомо был самым непопулярным сёгуном, но он основал первый сёгунат в Камакура. Наши японские рестораны в отелях «Nikko» названы в честь Бэнкэя, верного слуги (хотя чисто по фонетическим причинам мы пишем название как «Benka»). Возвращаясь к ЦПКК, сегодняшними орудиями служат диаграмма Парето, характеристическая диаграмма, график, бланк учета, гистограмма, график распределения и контрольный график. Это дзёсэки ЦПКК. Без этих базовых инструментов усилия простых людей были бы потрачены впустую. Сегодня японцы, как семь новых дзёсэки, испытывают семь новых инструментов: метод Кавакита Дзиро, корреляционный анализ, системный анализ, матричный график, матричный анализ данных, сетевой график PERT (техника оценки и анализа проектов), PDPC (Process Decision Program Chart, схема программы процесса решения).

В задачи этой книги не входит детальное объяснение всех этих инструментов менеджмента. Я хотел прояснить то, что благодаря старым и новым дзёсэки даже простые люди, такие как я, могут добиваться постоянного усовершенствования и что накопление маленьких изменений и улучшений может привести к значительному повышению качества. Дзёсэки может служить новой парадигмой образования, особенно в области бизнеса.

ЗВЕЗДА III: КАМНИ



В разделах, обозначенных звездами VI, V и IV, мы имели дело исключительно с *фусэки*, *дзёсэки* и доской для игры в Го. Теперь давайте вернемся ко второму правилу из «Десяти правил Го Миуры — Ллойда»: «Для игры используются 181 черный камень и 180 белых камней».

Лучше мне сразу предупредить вас, что тема камней для игры в Го сложнее, чем тема доски для Го. Почему так?

Это может звучать парадоксально, но причина заключается в том, что камни слишком просты, чтобы о них можно было долго рассказывать. В отличие от них кажущийся таким сложным гостиничный рынок США оказался воистину открытым, совсем как обычная доска для Го, где даже я, иностранец, мог свободно разыграть игру развития. Поскольку мировой рынок стал глобальным и почти лишенным границ для торговли товарами и обмена денег, я уверен, что стратегия Го сможет послужить эффективной стратегией для бизнеса, насколько это касается вопросов бизнеса и поведения на рынке.

Однако намного сложнее иметь дело с людьми, которые остаются нестибаемо независимыми и упорно непохожими внутри своих национальных границ. Когда я прибыл в США принять на себя роль исполнительного директора отелей «Nikko», я предельно ясно понимал, что должен буду работать с тысячами американцев, а они ну никак не похожи на японские камни для Го, скорее — на западные шахматные фигуры. Позвольте мне объяснить бросающуюся в глаза характерную черту камней Го. Мало что можно сказать о кам-

нях Го в аспекте их индивидуальности. Все камни созданы равными и наделены своим творцом определенными неотчуждаемыми правами, включая жизнь (*ики*), свободу (*мэ*) и захват территории (*дзи*), при условии, что они работают вместе в гармоничном сотрудничестве с равными себе братьями.

Все камни для Го, числом 361, одинаковы по размеру и форме, хотя и различаются по цвету. Функционально каждый камень для Го способен работать, проявлять себя и служить с одинаковой силой. Духовно они все живут, умирают и имеют одинаковую ценность в обществе. В своем полностью равноправном обществе камни для Го ведут жизнь в стиле *gemeinschaft*: их судьба — жить, работать и процветать не как независимые специалисты, из которых состоит общество *gesellschaft*, а как сотрудничающие универсалы, разделяющие одинаковую систему ценностей и судьбу. Вместо разработки красноречивой декларации независимости они избирают молчаливую декларацию взаимозависимости.

— Почему вы пользуетесь немецкой терминологией? — Дэвиду это показалось странным.

— Потому что это язык философии и медицины.

— Даже сегодня? — Дэвид был настроен скептически.

— Для нашего, более старшего поколения, кому уже пошел шестой десяток, — да.

— Так, значит, японские руководители до сих пор верят в *gemeinschaft*?

— Не из философских соображений, а из-за практической необходимости.

— Что вы имеете в виду? — Дэвид вел мирную жизнь.

— После поражения в войне придерживаться системы ценностей *gemeinschaft* для японцев было единственным способом выжить.

— Вы полагаете, что менталитет камня для Го сослужил хорошую службу Японии во время послевоенного восстановления?

— Разумеется. Вы знаете, что однажды Мао Цзэдун устранил все ранги и звания в китайской Красной армии? — решил проверить я Дэвида.

— Но это не сработало. Их вернули назад. — Дэвид оказался осведомленным вице-президентом по кадрам.

— Как мне думается, шахматные фигуры могут лучше служить только короткое время и единственно для военных целей.

— И что же, между камнями для Го вообще нет никакой разницы? — не сдавался Дэвид.

Несмотря на то что камни для Го схожи по форме, все же они немного отличаются размерами. Черные камни имеют 22,2 мм в диаметре, немного больше, чем белые камни, которые имеют 21,9 мм в диаметре. Черные камни также на 0,6 мм толще белых камней. Почему? Камни черного цвета выглядят меньше, чем белые камни, если их размеры идентичны. И мы не должны винить цвет, а лишь наше несовершенное человеческое цветовосприятие. Чтобы черные и белые камни выглядели одинаковыми по размеру, необходимо увеличить черные камни на 0,3 мм. Это как бы подтверждающее действие. К тому же черные и белые камни различны по материалу, из которого они сделаны. Белые камни на самом деле сделаны не из камня, а из раковин морских моллюсков, найденных на отмели Хюга на острове Кюсю на юго-востоке Японии. Если вы думаете, что белые камни должны быть дешевле черных камней, то вы ошибаетесь. Напротив, они в десять раз дороже черных, потому что раковины достаточно большого размера, чтобы изготовить камни высокого качества, сейчас на отмели Хюга очень редки. Сегодня японцы вынуждены приобретать раковины в Мексике, наравне с нефтью. Но, несмотря на неуловимые различия в размерах и материале, камни и выглядят, и действуют одинаково. Среди них нет таких, которые ходят необычным способом, равно как и нет суперкамней, которые могут занять более одного пункта. С другой стороны, нет и дефектных камней, которые могут занять только половину пункта. Каждый камень в состоянии занять весь пункт. У нас нет камней-хамелеонов. Ни один из них не поменяет свой цвет и не присоединится к армии противника, как фигуры в Сёги. Его принадлежность неизменна, как и верность японского рабочего своей компании, в которую его нанимают на всю жизнь. Из-за пожизненной работы на одну и ту же компанию японский служащий должен стать универсалом, который сможет занять любую должность и выполнять свои обязанности не хуже своих коллег. Он должен без колебаний принести себя в жертву, если его призовут

это сделать. Он знает, что находится в ситуации, схожей с партией в Го, в конце которой захваченные камни всегда с почетом возвращаются на родину; после выхода на пенсию японские служащие вступают в ассоциацию ветеранов компании, и их имена должным образом регистрируются в книге истории компании, как и все партии Го записываются в сборниках партий Японской ассоциации Го. В «JAL» есть такой клуб для своих ветеранов под названием «Хо Ю» («Друг крыла»).

— Шахматные фигуры и камни для Го представляют собой две крайности: профессиональный специалист против национального универсала, — подвел я итог.

— Вы обвиняете американцев в их зависимости исключительно от специалистов? — Дэвид чувствовал, что я к чему-то клоню.

— Не обязательно, — ответил я уклончиво.

— Например? — настаивал Дэвид.

— Американский футбол крайне специализирован как в нападении, так и в защите. Однако в бейсболе защита специализирована, а атака лежит на совести всех игроков. В баскетболе есть две системы: персональная и зонная защита. Для любого баскетбольного тренера нет ничего лучше, если его игроки могут плавно переключаться от одной системы к другой: от универсала к профессионалу и наоборот.

— Но в реальном мире все не так гладко. Я покупаю вашу теорию, что специалист нужен для кратковременной локальной войны, но неужели для долгосрочного многопланового бизнеса нужен именно универсал? — озадачил меня Дэвид.

— Пожалуй, можно провести между ними линию раздела, хотя я не вполне уверен в этом.

— Предполагается, что японские служащие должны быть подобны *самураям*. Почему бы им не вести себя как специалисты, а не как универсалы? Куда подевались самурайские лучники, копейщики и фехтовальщики? — Любопытство Дэвида было естественным.

И европейские шахматы, и японские шахматы Сёги стали популярны в своих странах во времена феодальной эпохи. В шахматы играли рыцари, а в Сёги играли *самураи*. Как профессиональные воины, *самураи* или фигуры Сёги высокоспециализированны.

С типичным для них экстремизмом японцы однажды даже пытались довести эту специализацию до крайности. Они начали с игры под названием «маленькие Сёги», в которой использовалось 46 фигур, а вскоре расширили ее до «средних Сёги», в которые играли 92 фигурами на доске 12×12 клеток. Эта игра переросла в «Великие Величественные Сёги Мака», для которых использовались доска 19×19 клеток и 192 фигуры. Последним и окончательным вариантом Сёги стал созданный страдающим манией величия аристократом вариант для доски 25×25 клеток с 354 фигурами под названием «Тай Сёги». 12 сентября 1142 года японский придворный министр записал в своем дневнике, что он играл с императором в «Великие Величественные Сёги Мака». Он пустил в ход все материалы, какие только мог найти, разместив на доске золотых, серебряных, медных, железных, каменных и глиняных генералов. За передней шеренгой пешек он выстроил все живое: драконов, тигров, кабанов, фениксов, волков, змей, котов и даже крыс. В своем дневнике министр патетически признается, что партию он проиграл.

В 1532 году император Го Нара издал приказ снизить численность армии в Сёги с 354 воинов 93 профессий до 40 воинов 8 профессий. Император и его самураи устали от постоянных войн, которые продолжались последние 300 лет.

13 октября 1989 года меня пригласили на конференцию по стратегическому менеджменту прочитать лекцию на тему «Самураи в индустрии обслуживания США». Приглашение дало мне возможность выявить, сколько же самурайства мне удалось в себе сохранить. Я начал свою речь следующими словами:

— Сегодня я должен говорить с вами, как самурай. Но выгляжу ли я как самурай для вас? Один известный китайский военачальник говорит: «Когда вы знаете своего противника, а также себя самого, участвуя вы хоть в ста битвах, вы не проиграете ни одной». В США профессора бизнес-школ настаивают на том, что перед разработкой новой идеи или товара необходимо знать и понимать нужды потребителей. «Всегда начинай с исследования рынка: как заполнить рынок, а не как сбыть товар», — совету-

ют они. Верно следуя наставлениям Востока и Запада, я бы хотел провести здесь краткое исследование рынка. Те из вас, кто считает, что у меня есть самурайские корни, поднимите, пожалуйста, руки. (Только некоторые робко подняли руки, и по аудитории рябью пробежал смешок. Я невозмутимо продолжал.) Те из вас, которые не верят в мое самурайство, поднимите, пожалуйста, руки. (На этот раз я получил еще больше доказательств из неуверенности. Смешок перерос в смех. Хорошее начало! Слава Богу!) Ответ, друзья мои, таков: я самурай на 12,5%.

Мои расчеты основываются на следующих исторических фактах. В прошлом самураи теряли свой статус трижды. Первый раз это было, когда Тоётоми Хидэёси начал кампанию охоты за мечами. Когда власть захватил сёгунат Токугава, ношение мечей строго регулировалось. До тех пор самураи были вооруженными мелкопоместными дворянами, подобно дворянам в феодальной Англии. Теперь они были вынуждены выбирать между сохранением своей земли без права ношения меча и переездом в город-крепость с правом ношения меча. Сохранившие свое оружие отказались от своих земель, или своих собственных независимых баз, и становились иждивенцами или работниками, которые должны были следовать приказам своих феодальных лордов (даймё). Они были очень похожи на современных служащих, которые выполняют приказы босса компании. Позже они стали умелыми универсальными администраторами в феодальной бюрократии просто потому, что в течение следующих 268 лет войны в Японии больше не велись. Хотя самураи потеряли свой статус воинов, внешне они все еще удерживали в правительстве Токугава свое место на вершине иерархии. Перечень специалистов по профессиям по мере снижения престижности выглядел таким образом: самурай (воин), крестьянин, ремесленник, торговец. Однако их экономическое влияние было обратным этому социальному порядку. Почет и состояние были разделены намеренно. Таков был тонкий баланс в японском феодальном обществе во времена медленно развивающейся экономики. Затем в ответ на вторжение командора Перри в Токийскую бухту, низшее сословие самураев сформировало альянс с высшим сословием крестьян, и они начали реставрацию Мэйдзи.

Сначала их девизом было «Сонно Дзюйи» («почитай императора и изгони варваров»). Однако, как только реставрация была завершена, новое правительство поняло, что нет иного пути, кроме как «Бунмэй Кайка» («цивилизация и просвещение»), чтобы поддержать независимость Японии среди империалистических наций мира.

Целью стало «Фукоку Киохэй» («обогасти нацию и усиль армию»), и достичь ее можно было при помощи «Вакон Ёсай» («японский дух в сочетании с западными технологиями»). Самураи потеряли свои мечи и привилегии высокого сословия во второй раз: старый класс самураев был расформирован, и родился корпус новых офицеров. Теперь современная армия и флот должны были формироваться на основе воинской повинности.

Когда императорская армия и флот потерпели поражение во Второй мировой войне, ее современные самураи остались самураями без хозяина (*ронинами*) в третий раз. У них не было никакой другой альтернативы, кроме как занятия бизнесом. Новой целью нации было объявлено экономическое восстановление. Потерпевшие поражение современные самураи сформировали лояльную группу менеджеров в *кайся* (компании). После такого экскурса в историю я обратился к истории своей семьи.

Мой дед родился в самурайской семье, принадлежавшей к клану Набесима в Хидзэн на острове Кюсю. Он служил генеральным секретарем. Дед потерял свой статус самурая в 1878 году не потому, что не был способен выполнять свой самурайский долг, а из-за успеха реставрации Мэйдзи, которое было начато и за которое боролись молодые и неугомонные самурайские кланы среднего и низшего сословия: Сацума, Тёсю, Тоса и клан моего деда, Хидзэн. Однако после их успеха класс революционеров был вынужден отказаться от своих привилегий за толику денежного вознаграждения в виде государственных облигаций. Ирония судьбы, не так ли? Мой дед, один из тех экс-самураев, выкупил обратно часть семейных рисовых плантаций на деньги, вырученные от продажи государственных облигаций, выданных взамен отмененной самурайской платы. Он снова стал дворянином-землевладельцем, как и его давние предки, правившие крестьянами, арендовавшими их землю. Этот новосозданный класс, *сидзоку*, таким образом, мог считаться самурайским только на 50%.

Его третий сын, мой отец, был освобожден от воинской повинности и поступил в имперский университет в Киото. Окончив его, он поступил на работу в Южно-Маньчжурскую железнодорожную компанию, которая была японским эквивалентом Ост-Индской компании в Британской империи. Хотя он и не служил в армии, он все еще как бы состоял на императорской службе. Таким образом, мой отец может претендовать на 25% самурайства.

Когда я дошел до этого места своего доклада, я практически исчерпал свое время. Профессор Монтгомери из Стэнфордской бизнес-школы, ведущий семинара, беспокойно кашлянул. Я понял намек и перешел к заключению.

— После того как наши отцы потеряли колонию в Маньчжурии, нас репатриировали на родину. Мой отец стал самураем без хозяина. Каким-то образом он сумел устроить своих троих сыновей и двух дочерей в колледж. Я просто не знаю, как ему это удалось. Как бы то ни было, благодаря моему образованию в 1958 году я поступил на работу в «Japan Airlines». Теперь «Japan Airlines» приватизированы, но тогда правительству принадлежали две трети компании. Мне нравится считать, что я имею право на 50% от 50% моего отца от 50% самурайства моего деда. Это означает, что я самурай на 12,5%. Таково мое право выступать сегодня с этой темой.

Я чувствую себя бывшей фигурой Сёги, которая выросла и стала камнем для Го: невоенизированным универсальным бюрократом. Сегодня доска для игры в Сёги является единственным местом, где вы можете найти славного воинственного самурая-специалиста. С другой стороны, вы можете найти множество самураев-универсалов в штаб-квартире любой компании или в любом правительственном министерстве, например в Министерстве внешней торговли и промышленности. И что же, в Японии нет никаких специалистов? Разумеется, есть, и довольно много. Например, мой сын работал системным инженером в японском представительстве IBM, хотя он ушел оттуда и основал свою собственную компьютерную компанию. В его поколении я уже не могу обнаружить и намека на самурайство. Их темперамент больше похож на темперамент специалистов-ремесленников. В США я ожидал встретить множество

шахматных фигур в ковбойских шляпах: профессиональных специалистов. Похожи они на моего сына или нет? Как мне управлять ими? Могла ли стратегия Го помочь мне там в управлении кадрами? Я жутко нервничал!

Девиз миссии

Когда «Компания по развитию японских авиалиний» приобрела в Нью-Йорке отель «Эссекс Хауз» напротив южного входа в Центральный парк, мы понимали это так, что мы собираемся приобрести не только эту великолепную собственность, но и хорошее отношение ее клиентов. И, что не менее важно, мы также собирались приобрести услуги знающих людей, которые работали там. В нашем договоре о покупке я четко дал понять, что мы имеем право пригласить работать на нас служащих «Эссекс Хауз». Соответственно я разослал им всем приглашение поступить на работу в «Nikko International Hotels». В результате получилась поистине многонациональная команда руководителей с различным опытом и специализацией работы в отелях. В нее вошли немец — генеральный менеджер из «Мариотт», американец — директор отдела по обслуживанию номеров, американец — отдел маркетинга, ливиец — инженерные службы. Еще я нанял в департамент продовольствия и напитков австрийца из «Фор Сизонз», а ирландца из компании «Меридиан» — в отдел кадров. Чтобы еще больше усложнить ситуацию, ревизора я привез из Японии. На корпоративном уровне у меня были два японца — исполнительные вице-президенты по маркетингу и финансам и три американца — первые вице-президенты по общим вопросам, развитию и кадрам. Я начал беспокоиться и даже испугался того, к чему приведет такой многонациональный состав руководства. Было слишком много людей разных национальностей и с разным опытом работы. Как я мог руководить такой командой профессиональных руководителей разных национальностей и специальностей? Непосредственное применение стратегии Го не сработало бы и даже могло навредить.

Вдобавок ко всему в отеле было слишком много сложных функций, которые необходимо было гармонично выполнять. Мой штат

имел личину игры Тай Сёги: 354 фигуры вне моего контроля. Я остро чувствовал свои недостатки: я не имел должного опыта как в гостиничной индустрии, так и в работе на рынке США. Однако я также знал, что от меня как от японского президента-универсала ожидалось, что я каким-то способом справлюсь с этими проблемами. Однажды ко мне пришло вдохновение. Америка готовилась к столетию статуи Свободы, за которым следовало двухсотлетие конституции. Как и те многие иммигранты, которые первыми заселяли Америку, чтобы основать новую нацию, люди «Nikko» были самыми разными людьми, трудившимися над созданием новой компании. Мы должны были последовать примеру отцов-основателей и подготовить девиз миссии, который отражал бы наши убеждения. Для этого я повез всю свою команду не в Филадельфию, а в Итаку, штат Нью-Йорк.

Я знал В. Х. Кейвена из школы гостиничного менеджмента Корнельского университета, поскольку он часто читал лекции в Японии. Я попросил его и Ф. Бергера, с которым был знаком Дэвид во время своего пребывания на посту первого вице-президента компании «Меридиан», разработать для нас программу создания команды руководителей отеля «Nikko». Я дал им только одно особое указание. В течение четырехдневного отсутствия мы создадим собственный девиз нашей миссии демократическим путем и по единому согласию.

Мы остановились в студенческом отеле «Статлер», расположенном на территории университета Итаки. В мае 1985 года это место было сказочно красивым. Мы были в прекрасном настроении, мы питали большие чаяния. Команда была разделена на три небольшие группы, и каждую группу попросили представить собственный вариант девиза миссии. Я намеренно не вошел ни в одну из групп, что было естественно для японского президента. Когда они вернулись со своими предложениями, я совершил свой первый культурный промах: я стал открыто комментировать их идеи. Это огорчило и даже оскорбило моих коллег-неяпонцев.

- У вас уже есть собственный вариант девиза миссии?
- Тогда давайте его нам!
- Не тратьте зря наше время и энергию!
- Если у вас нет своего варианта, то почему бы вы не присоединились к нам?

— Не участвуете, так и не говорите!

— Несправедливо с вашей стороны комментировать нашу работу, не приняв в ней участия.

К своему горькому разочарованию, я был захвачен врасплох. Прошло несколько минут, прежде чем я обрел дар речи.

— Ладно, отправляйтесь в студенческую пивную и продолжайте жаловаться.

— За ваш счет? — Японец-ревизор хотел удостовериться, что пить они будут за мой счет.

— Вы — мои гости!

— А вы что будете делать? — только Дэвид выразил мне свое участие.

— Не обращайтесь внимания. Я отправлюсь в свою комнату и сделаю кое-какие приготовления.

— Приготовления к чему?

— Об этом вы первым делом узнаете утром.

В ту ночь, пока я трудился в поте лица, они пили за мой счет. На следующее утро я попробовал вернуть к себе доверие, откровенно и почтительно рассказав своей команде о том, почему «JAL», «Nikko» и я прибыли в США и что мы планировали достичь:

— В 1985 году стало очевидным, что к 1987 году «JAL» будет приватизирована в связи с дерегуляцией экономики. Выход отелей «Nikko» на рынок США является важной частью грандиозного плана «JAL» по диверсификации. Мы намеревались упрочить свое стратегическое положение в таких областях бизнеса, которые горизонтально и вертикально связаны с авиаперевозками, чтобы таким образом усилить наши общие маркетинговые и финансовые мощности. Мы не просто приобретаем «Эссекс Хауз», а добавляем к нашей всемирной сети отелей отель в Северной Америке. Мы считаем, что путешествия могут и будут ключом к миру и процветанию во всем мире. Наш бизнес, по своей природе, должен обслуживать международных клиентов. С самого начала отели «Nikko» в США не должны быть японской колонией, но независимым и автономным американским братом в семье

дочерних компаний «JAL». Мы приглашаем вас принять участие и разделить с нами эти волнующие и честолобивые чаяния. Начав с нуля, «JAL» за 30 лет добралась до первого места в IATA. Почему мы не можем повторить этот успех и в гостиничной индустрии? Вместе в гармонии мы сможем осуществить эту мечту быстрее.

«Вместе в гармонии» — основная концепция в Го. Однако я намеренно воздержался от ознакомления моей команды с Го. Я боялся, что без надлежащего объяснения и руководства эта игра только смутит их. Они признали меня и позволили участвовать в разработке девиза миссии отелей «Nikko». Моим главным вкладом в достижение нашей цели было объяснить ценный опыт истории «JAL» и соотнести эту историю с девизом миссии.

Когда в 1951 году была основана компания «JAL», первый президент и исполнительный директор Янагида Сейдзиро особо обращал внимание на гармонию, поскольку компания состояла из целого ряда людей с различным опытом и убеждениями. Эта важная идея взята из первой статьи первой Конституции Японии, написанной и обнародованной принцем Сётоку в 604 году:

«Среди множества добродетелей выбери гармонию и считай ее наиболее ценной».

Я мимоходом упомянул, что именно принц Сётоку послал Кибино Макиби в Великий Китай, чтобы привезти оттуда Го, игру гармонии, наряду с буддийскими текстами. Следуя примеру Янагиды, второй президент и исполнительный директор Мацуо Сидзума ввел учения Дзэн, чтобы усилить дух соперничества для быстро растущей молодой компании:

За горой
Найдешь другую гору.
Как много гор там может быть!
Среди морских волн
Еще только предстоит увидеть хоть какой-то путь.
Как свободно можно открывать пути во всех направлениях!

Интерпретированный с точки зрения Го, этот фрагмент учения Дзэн означает «трое движутся вперед» и «разгадай это», чтобы

непрерывно бросать вызов каждой следующей задаче и находить ее решение.

Третий исполнительный директор Асада Сидзуо посетил Лос-Анджелес после первой смертоносной авиакатастрофы в истории «JAL» в 1966 году, и там его поддержали сотрудники «JAL», которые скандировали: «Мы — единое целое!» Это был призыв к единению перед лицом кризиса. Асада был тронут и сделал это лозунгом всей компании. Было удивительно, что наши американские коллеги-специалисты пришли к идее «Мы — единое целое». В Го идеально иметь все камни соединенными в одну группу. Когда все наши камни успешно соединены, очень трудно проиграть.

Мне кажется, что даже у специалистов есть чувство солидарности во время таких кризисов, как войны или катастрофы. Асада ввел также три принципа менеджмента: чувство срочности, здоровое неудовольствие и конструктивная критика. Он ощущал, что организационно «JAL» начинает обрастать жирком. На эти три принципа Асаду вдохновили американские журналисты, но, смею заметить, сам Асада был очень доволен этими принципами. Он был азартным игроком в Го, мастером 6-го дана, и эти принципы соответствовали таким поговоркам Го, как «Занимай срочный пункт раньше большого», «Вверх или вниз», «У наблюдателя преимущество в восемь камней».

Четвертый исполнительный директор Такаги Ясумото настаивал на том, чтобы сделать «JAL» привлекательной и любимой с помощью нашего принципа «Клиент всегда прав». Компания «All Nippon Airways», наш главнейший конкурент, догоняла «JAL» по популярности.

Пятый председатель и исполнительный директор Ямадзи Сусуму и Тосимицу Мацуо, шестой президент и исполнительный директор, совместно создали новый имидж компании: «Благодарность нашим клиентам, вызов будущему и солидарность с коллегами». «JAL» была приватизирована и возродилась в виде новой компании. Я остро чувствовал, что на рабочем семинаре в Итаке мы творили историю, когда старались найти общую цель, которая бы направляла отели «Nikko» на протяжении многих будущих лет. Однако процесс этот был труден, и достижение консенсуса казалось очень далеким. Мы все устали и выдохлись.

— Давайте забудем о красивых фразах! — в сердцах выкрикнул один из японцев.

— Скажите, каковы важнейшие элементы нашего продукта?

— Обслуживание, удобства и люди.

— Ладно, перечислите их с добавлением метких эпитетов.

— Превосходное обслуживание?

— Слишком затаскано. У «Фор Сизонз» — «королевское обслуживание».

— Регент обещает «колониальное обслуживание».

— Какие слова используются в японской чайной церемонии?

— Гармония и уважение, спокойствие и безмятежность!

— Предвосхищение и внимание, — вставил я.

— Давайте остановимся на «внимательном обслуживании».

— Я настаиваю на «качественных удобствах». ЦПКК так впечатляет.

— Без «преданных сотрудников» это было бы невозможно.

— Все эти элементы должны быть очевидны для наших клиентов.

— Разумеется, — согласились все.

— И все-таки чего-то не хватает, — вмешался я.

— Нам нужно включить что-то из философии или системы ценностей компании.

— Как насчет гармонии Янагиды?

— Объединены в гармонии!

— Ну уж нет. Прошу вас. Звучит как «Соединенные авиалинии». Все рассмеялись. Смех привел к согласию.

— Ладно, пусть тогда «Вместе в гармонии!».

Мы достигли консенсуса. Счастливые, мы закончили создание девиза нашей миссии:

В отелях «Nikko» наши гости всегда найдут:

- преданных работников,
 - внимательное обслуживание,
 - качественные удобства,
- вместе в гармонии.

Один из наших музыкально одаренных сотрудников даже сочинил песню компании «Вместе в гармонии».

ВМЕСТЕ В ГАРМОНИИ

Яркое и сияющее будущее.
Мы работаем рука об руку,
Давайте объединимся все вместе
В братство людей.

Высшее качество и сервис —
Традиция; Восток и Запад,
Мы отдаем себя служению гостям.

Вместе в гармонии,
Вместе в гармонии.
Обещание от нас в «Nikko» —
Быть лучше, чем мы можем быть.
Вместе в гармонии.

Вызов пред нами,
А дружба — ключ к успеху.
С рукопожатием через океан
Мы построим нашу семью.

Высшее качество и сервис
От «Nikko»; Восток и Запад,
Мы отдаем себя служению гостям.

Вместе в гармонии,
Вместе в гармонии.
Обещание от нас в «Nikko» —
Быть лучше, чем мы можем быть,
В отелях «Nikko»
Вместе в гармонии.

©1985 100 Proof Music

Слова и музыка: Джо Тейг и Брайан Кей

Когда мы добавляем к «Nikko» суффикс «ly», наше имя можно перевести как «сердечно улыбаясь». В отелях «Nikko» по всему миру нам нужны счастливые люди, чтобы сделать людей счастливыми вместе в гармонии. Несколько раз услышав от меня, что Го — эта игра гармонии, Дэвид заинтересовался Го.

Четыре золотых правила

После разработки девиза миссии отелей «Nikko» в качестве нашей бизнес-версии Декларации независимости мы нуждались в конституции. Я одолжил у своей младшей дочери Соноко школьный учебник «Всемирная история» (издание 1986 года), написанный Ирвингом Л. Гордоном. Я свято верю в школьные учебники, нужны ли они Дэвиду, чтобы научиться играть в Го, или мне, чтобы изучить фундаментальные основы американского политического устройства. В учебнике сжато излагались основные принципы демократии, которые были выражены Томасом Джефферсоном в трех пунктах *Декларации независимости*. Я постарался проинтерпретировать их в контексте противостояния камней Го и шахматных фигур:

1. Все люди созданы равными и наделены Создателем определенными неотчуждаемыми правами, включая право на жизнь, свободу и стремление к счастью.

Для меня не составило труда понять, что эта очевидная для Джефферсона истина была, есть и будет важнейшей частью американской системы ценностей. В определенном смысле камни Го тоже созданы равными и наделены определенными неотчуждаемыми правами, включая право на жизнь и свободу, хотя камни Го стремятся к достижению не своего индивидуального счастья, а своего существования и роста как группы в территории.

2. Чтобы обеспечить эти права, среди людей учреждены правительства, наделяемые властью по согласию управляемых.

Я готов полностью согласиться с этим важнейшим принципом согласия. В конце концов, от японского менеджмента ожидают согласия относительно их решений, да я и сам отстаивал промышленную демократию с тех пор, как возглавил новое профсоюзное движение в «JAL». Однако вопрос стоит так: чьего согласия? В гостиничной отрасли мы должны искать согласие среди различных групп гостей, инвесторов-акционеров, внешних поставщиков, профсоюзов, директоров, менеджеров, начальников отделов и представителей еще около 40 профессий. Я опасался, что тут не обойтись

без чего-то более сложного, нежели политический институт, находящийся между управляемыми и правящими.

Намного легче организовать группу универсальных камней для Го, поскольку они все одинаковы и всегда совместимы друг с другом. Специализированные шахматные фигуры труднее организовать в эффективное боевое подразделение, поскольку они отличаются по своим функциям, а иногда стоят на пути друг у друга.

3. Конституция установила нынешнюю форму правительства США: разделенные на исполнительную, законодательную и судебную ветви органы государственной власти, чтобы исключить возможность доминирования любой из них.

Любопытно, что сказал бы Джефферсон, родись он снова в наши дни и наблюдай он тысячедневный пат между республиканской администрацией и демократическим конгрессом, которые, не переставая, пререкаются друг с другом из-за назначения на судейские посты? Перестарались с инструментами обеспечения контроля и баланса, и это привело к застою. Ожидал ли Джефферсон, что разделение ветвей власти может зайти так далеко? Может, будет логичным ожидать, что вновь родившийся Джефферсон предложил бы не просто еще одну поправку, а полное изменение конституции, чтобы вернуть назад нечто вроде интеграции ветвей власти: парламентский кабинет в английском стиле? (Этот параграф был написан зимой 1991 года. Выборы были позади. Победу одержал губернатор Клинтон. Теперь именно президенту Клинтону предстоит доказать, что конституция может работать, и оставить Джефферсона в покое.)

У нас в Японии есть свой собственный вариант разделения власти, хотя он и не закреплён нашей конституцией и не достигает полного разделения. До Второй мировой войны существовал вечный (как мы тогда думали) властный треугольник из военных, бюрократии и *дзайбацу* (финансовая клика). Это может звучать странно, но правда, что до определенной степени именно военные, особенно армейские офицеры низших рангов, насаждали в довоенной Японии своего рода популизм. После полного военного поражения во Второй мировой войне возник другой вариант вечного (как мы думаем сегодня) треугольника: неистребимые бюрократы,

дзайкай (финансовая община) и политические партии, которые заменили армейских популистов. Я бы определил их взаимоотношения как управляемые циклами взаимных услуг, при которых ни одна из трех сторон не занимает доминирующего положения. Это похоже на вечную ситуацию «тройного ко» в Го или на «дзан-кэн-пон», детскую игру «камень-ножницы-бумага». Бюрократам нужна поддержка политиков для получения назначения на более высокие посты и одобрения их законопроектов. Отмечу, что в Японии практически все законопроекты разрабатываются и предлагаются именно бюрократами. В свою очередь, политикам нужны деньги от финансовой общины для избирательных кампаний, а финансовой общине нужны различные лицензии и разрешения; кроме того, она получает от бюрократов «административное руководство» для развития бизнеса. Новый треугольник был сформирован и начал разрастаться по мере роста японской экономики.

Японская бюрократия организована горизонтально в соответствии с различными отраслями промышленности. Финансовая община скомпонована вертикально в соответствии с взаимосвязанными группами компаний (*кэйрэцу*). Вместе они составляют скелет японской системы, а политики служат фасадом для демократии или популизма. Кратко выражаясь, все они взаимозависимы и взаимодополняют друг друга, как камни Го. Три американские ветви власти, с другой стороны, независимы и враждебны, как шахматные фигуры. Наше правительство не следует легально написанной конституции, но существующему устройству, автогенетически сформированному на основе наших феодальных традиций.

Естественно, такая структура политической власти нашла свое отражение в бизнесе. В США акционеры, менеджмент и профсоюзы находятся в независимых и враждебных отношениях, как в шахматах, тогда как в системе японских *кэйрэцу* банкиры, менеджеры и служащие взаимозависимы и сотрудничают друг с другом, как камни Го. Не секрет, что японские автомобилестроители пытаются ввести такой общинный менеджмент на своих зарубежных заводах, местоположение которых благоразумно выбирается в сельских частях США.

Должны ли мы в «Nikko» следовать тому же пути? Ни за что. Наши отели расположены не в курортных районах, а в самом что ни на есть городском центре великих американских городов. Наш

бизнес заключается в обслуживании международных гостей с помощью многоэтнического персонала. В Америке делай так, как делают американцы! Нам нужна письменная конституция в американском стиле, чтобы заложить основу нашей корпоративной цели: гармонии. Я воспользовался намеком Йона Миникеса из компании «Джонс Ланг Вутон», моего друга и советника. Он никогда не устает проповедовать свой рецепт успешного партнерства. Ниже приведены его «Четыре золотых правила»:

1. *Постарайся понять своего партнера.*
2. *Уважай своего партнера.*
3. *Будь терпелив по отношению к своему партнеру.*
4. *Имей достаточно денег.*

Я почти во всем согласился с Джоном, но правило 4 «Имей достаточно денег», на мой вкус, немного прямолинейно. Я предложил заменить его на «Не переставай расти», поскольку в 1987 году мы ожидали открытия еще трех отелей «Nikko» в течение двух лет. Территория должна расти. Это основная цель в Го. Йон был согласен на изменение. Я предпочел гибкие и работающие правила, такие как правила Го, правилам застывшей конституции, поскольку нам приходилось принаравливать к столь многим партнерам по бизнесу, чтобы быть вместе в гармонии. Когда бы и где бы наши дискуссии ни становились слишком острыми, а отношения слишком натянутыми, я просто достаю нашу визитную карточку, на которой напечатан девиз нашей миссии «Вместе в гармонии». Затем я переворачиваю карточку другой стороной, чтобы показать наши четыре золотых правила, обращая особое внимание на правило номер 3 «Будь терпелив!». Они — наша Декларация независимости и конституция.

На основе своего опыта игры в Го я могу с уверенностью сказать: «Терпение всегда вознаграждается». Ходы в Го делаются по очереди. Если вы начнете играть прочно и терпеливо, вы можете взять верх, воспользовавшись впоследствии ненадежностью построений противника. Для объединения разнородной группы универсальных камней Го и специализированных шахматных фигур требуются наши четыре золотых правила: понимание, уважение, терпение и наращивание территории.

Виды профессий

- Сколько видов профессий у нас есть? — спросил я у Дэвида.
- Около сорока, — простонал он.
- Сколько нам нужно на самом деле? — спросил я.
- Максимум восемнадцать, — не замешкался с ответом Дэвид.
- Со сколькими вы можете справиться? — спросил меня Дэвид в свою очередь.

— Я могу взять на себя восьмерых, сколько и фигур в Сёги.

Я немного знаком с профсоюзами работников авиакомпаний, поскольку «JAL» импортировала не только изготовленные в Америке самолеты, но и американскую систему обслуживания полетов. Сюда входят экипаж кабины, инженеры обслуживания, диспетчеры полетов, стюардессы и другие специалисты. В этом смысле у «JAL» в Японии слишком большое количество специалистов. Большинство японских компаний традиционно набирают на работу новых выпускников до конца их жизни и обучают их на рабочем месте. Они определенно предпочитают только что окончивших вузы выпускников, которые потенциально могут стать универсальными, как камни Го, опытным профессионалам из других компаний, которые подобны шахматным фигурам. Критерий отбора основан на академической карьере кандидатов: 1) выпускник школы или колледжа, 2) литературно-гуманитарная или научно-техническая специальность, 3) мужчина или женщина. Таким образом, в японской компании может существовать восемь различных вариантов карьерной лестницы и размеров заработной платы, хотя сейчас разница между этими восемью группами быстро уменьшается и исчезает.

— Как вы устанавливаете должностные ставки? — любопытно спросил Дэвид.

— Мы не почасовики, а служащие на окладе, — напомнил я Дэвиду.

— Ладно, так как вы устанавливаете оклады?

— Это делается на основании возраста служащего.

Сразу же после войны все чувствовали себя камнями Го, у всех был одинаковый статус. Поскольку все были одинаково голодны, по общему согласию было решено, что абсолютным критерием для

справедливого распределения должно стать количество ртов в семье. На уровне минимально удовлетворяемых естественных потребностей должен превалировать принцип физического количества. Шкала окладов устанавливалась пропорционально возрасту служащих, поскольку предполагалось, что семья также будет расти пропорционально возрасту. Вдобавок к такому окладу, основанному на прожиточном уровне, добавлялись семейные выплаты на жену и каждого ребенка. Это решение было принято спонтанно. В 1965 году я, как генеральный секретарь только что созданного профсоюза, предложил всеобщую реорганизацию системы начисления окладов. Премьер-министр Икэда Хаято провозгласил тогда свой новый политический курс: план удвоения национального дохода за десять лет. Мы должны были приспособить послевоенную систему окладов, основанную на прожиточном уровне, к новой возникающей ситуации: быстрому росту национальной экономики и организационному расширению «JAL». Был создан комитет, состоявший из представителей профсоюза и руководства компании, для разработки новой системы начисления окладов. Я был сопредседателем комитета. После двух лет опросов, исследований, дискуссий и переговоров мы вышли со следующей концепцией:

1. Установить пять классов неруководящих должностей.
2. Каждый класс разбить на 40 возрастающих ступеней.
3. На 21-й ступени кривая ежегодного увеличения начинает выравниваться.
4. Годовая оценка может дать максимум пять ступеней увеличения.
5. Первая ступень более высокого класса начинается с эквивалента 21-й ступени более низкого класса.
6. Четыре года в одном классе дают право на переход в следующий.

Мои коллеги, поступившие в «JAL» в 1958 году, начинали с месячного оклада в 12 600 иен, теперь это почти в 100 раз больше. Жалоб нет. К этому основному окладу я предложил новую программу: «Строим наш собственный дом». Во-первых, всех поощряли откладывать некоторое количество денег каждый месяц, чтобы накопить достаточную сумму для первого взноса за квартиру. Когда он или она соглашался, часть его или ее оклада откладывалась

на специальные сберегательные счета в компании под выгодную процентную ставку. Когда сотрудник решал купить дом, компания добавляла столько же, давая кредит под низкий процент. В случае недостатка средств компания договаривалась о кредите в банке под приемлемую процентную ставку. К тому же, поскольку в этом случае сотрудник освобождал предоставленный компанией дом, квартирное пособие выплачивалось бы теперь банку в качестве компенсации выплат по процентам.

Я сам купил себе кооперативную квартиру 20 лет назад за свои, собственные 3 000 000 иен плюс 3 000 000 иен компании и 8 000 000 иен банковского кредита, выданного на 23 года, до моего выхода на пенсию. Сегодня эта квартира может стоить по меньшей мере в пять раз больше, чем при приобретении. И опять же, я не жалею.

— И что, вообще никакой надбавки за профессиональное мастерство? — Дэвид заинтересовался.

— В этом отношении «JAL» является уникальной среди японских компаний.

Чтобы увеличить базовый оклад, мы ввели специальные выплаты, пусть и небольшие, для сотрудников, имевших дополнительные свидетельства профессионального мастерства или обязанности, например, лицензию инженера, определенное количество полетных часов, ответственность менеджера по продажам за счет расходов, и прочее. Это было практичным компромиссом для удовлетворения двойного характера наших работников в индустрии авиаперевозок: камней Го и шахматных фигур.

В 1969 году Никкэйрэн (Японская Федерация ассоциаций работодателей) официально выступила в поддержку перехода от простой системы начисления окладов пропорционально возрасту новой меритократической системе*, основанной на комбинации опыта, способностей и производственных показателей. От традиции универсализма был сделан шаг навстречу специализированному подходу. Мы опережали время на несколько лет.

* Меритократия — система, при которой положение человека в обществе определяется его способностями; правительство, состоящее из образованных людей; также теория об управлении обществом элитой одаренных. — *Прим. ред.*

— Таким образом, новым подходом к бизнесу в Японии являются Сёги. — Дэвид обратил внимание на противоречивость моих слов.

— Да, это вызвано нашими традициями универсализма. По симметрии, Го должно стать новым подходом к бизнесу в Америке, из-за их традиций специализации. И мы все можем встретиться где-то посередине, — предложил я в качестве компромисса.

— Гм. А как вы оцениваете каждого сотрудника каждый год?

— Не так уж придирчиво. Скорее обобщенно и с точки зрения здравого смысла. И я показал Дэвиду типичный японский план ежегодной оценки, состоящий из десяти пунктов:

1. Профессиональные способности.
2. Коммуникативные способности.
3. Владение иностранным языком.
4. Нацеленность на производительность.
5. Нацеленность на творчество.
6. Положительное отношение.
7. Лидерство.
8. Гармоничность.
9. Вклад в группу.
10. Личное совершенствование.

Как видно из списка, только один пункт касается оценки сотрудника как специалиста. Остальные девять служат оценке сотрудника как универсального члена общины. Первую оценку дает непосредственный начальник, за ней следуют оценки начальника отдела и директора департамента. Отдел кадров, если это необходимо, может затем сделать коррекции для учета различий между сотрудниками на приблизительно одинаковых позициях в разных департаментах. На протяжении периода быстрого роста — с середины шестидесятых до первого нефтяного кризиса — эта система очень хорошо работала с точки зрения как руководства, так и самих служащих. Все чувствовали себя как камни в Го. Когда рост количества должностей для повышений замедлился, мы должны были ввести надбавку за компетентность.

Теперь, подобно игрокам в бейсболе, вы получали бы компенсацию, даже если бы остались в этот вечер на скамейке запасных, при условии, что вас признают компетентным и квалифицированным.

ным специалистом в какой-то позиции. Каждый может почувствовать себя чуть-чуть фигурой Сёги, при этом ощущение себя «камнем для Го» остается нетронутым.

В 1966 году, уже при новой системе начисления окладов, профсоюз инженеров, профсоюз белых воротничков и часть профсоюза стюардесс объединились в один профсоюз предприятия. В определенном смысле мы пытались найти идеальную, золотую середину между американской и японской системами. Добились ли мы успеха? Не совсем, по крайней мере, пока! Время от времени производственные отношения между руководством и остававшимся профсоюзом экипажей становятся натянутыми, доходит даже до забастовок! Для «JAL» ситуация еще не прояснилась до конца. Это выглядит как партия, в которой вперемешку играют камнями Го и фигурами Сёги.

Можем ли мы ожидать развития профсоюзов предприятий в США? Я до сих пор продолжаю задавать себе этот вопрос. Все говорили мне, что шансы на это очень невелики.

Когда-то, в 1920-х годах, профсоюзы предприятий были очень популярны даже в Соединенных Штатах, но все были уничтожены Великой депрессией. Я возражал, что с тех пор был сделан большой и смелый шаг от традиционной AFL (American Federation of Labor — Американская федерация труда, АФТ), профсоюза квалифицированных рабочих, к CIO (Congress of Industrial Organizations — Конгресс производственных профсоюзов, КПП), промышленному профсоюзу, куда входили также и неквалифицированные рабочие.

— Почему не предпринять еще одну попытку и не сделать еще один шаг навстречу профсоюзу предприятия? — спросил я Дэвида, который лишь молча покачал головой.

— Пожалуй, даже я вынужден признать, что это произойдет еще не скоро.

С профсоюзом ли, без него ли, но мы с Дэвидом объединили традиционные в США специальности и разработали собственные, богаче и шире. Молодое поколение американской рабочей силы определенно предпочитает предоставлять многозначимый полный цикл услуг, чем незначимые частичные услуги. Умные клиенты постоянно требуют обслуживания по заказу, не шаблонного. Нам нужно предоставлять гибкое обслуживание с помощью разности

ронне квалифицированных сотрудников и высокотехнологичного оборудования. Сотрудники при этом все еще остаются специализированными шахматными фигурами, но уже на шаг ближе к универсальному камню Го.

Мы с Дэвидом разработали для «Nikko» программу по расширению рабочих навыков. Например, телефонистку побуждали и обязывали к обучению без отрыва от производства в отделе бронирования мест. По завершении обучения выдавался диплом и небольшая прибавка к жалованью. При наличии знаний и опыта работы в еще одном, смежном отделе качество работы работника повышалось. В горячий сезон или в часы максимальной нагрузки его или ее могли попросить помочь отделу бронирования мест. Когда в этом отделе появляется вакантное место, первый, кому его предложат, будет именно такой работник. Обучая работников многим навыкам, мы стараемся обогатить работу и жизнь наших людей. Каждый может получить повышение, как в Сёги, до звания Золотого Генерала. В шахматах повышение вплоть до ферзя могут получить только пешки, достигнув последней линии вражеских укреплений, тогда как в Сёги все младшие фигуры могут получить повышение до звания Золотого Генерала при достижении любой из трех последних линий вражеских укреплений. В определенном смысле мы принесли концепцию из Сёги шахматным фигурам-специалистам в Соединенных Штатах.

Традиционно в гостиничной промышленности США система надбавок предусмотрена только для руководителей. Я попросил Дэвида распространить действие нашей системы надбавок на всех наших сотрудников. Дэвид предложил ограничить это нововведение только постоянными сотрудниками. Я пошел на компромисс, но только на первой стадии внедрения. По нашему замыслу надбавка каждому сотруднику должна определяться на основе производственных показателей: 1) отеля в целом, 2) отдела, в котором они работают, 3) самого сотрудника, при этом каждый компонент имел одинаковую значимость. Мы сделали ударение на командную работу, подобно взаимодействию 181 черного камня Го.

Гостиничная отрасль — это отрасль людей и для людей. Было бы нереально и несправедливо с моей стороны навязывать американцам японский менеджмент в стиле Го. Я знал, что в целом мне при-

дется смириться с американским менеджментом в стиле шахмат. И тем не менее я искренне надеялся, что мне будет позволено импровизировать и до определенной степени творить вариации в стиле Сёги, при которых каждый получает шанс на повышение. И что с помощью программы расширения рабочих навыков и плана надбавок к окладам я смог бы даже приблизиться к менеджменту в стиле Го. Японцы же старались внедрять, в значительной степени, свой стиль менеджмента правила шахмат. Американцы могут подойти ближе к ним, ведя бизнес на основе менеджмента в стиле Го. В один прекрасный день они где-нибудь да встретятся.

Последний человек

Где и когда могут встретиться Го и шахматы? И как? Ответ на этот сложный вопрос зависит от нашего собственного восприятия самих себя как человеческих существ. Чувствуем ли мы себя шахматными фигурами или камнями для Го? Это разделяющий вопрос. В недавнем прошлом идеология холодной войны предоставила два набора существенно отличающихся и отрицающих друг друга систем ценностей: индивидуальной свободы и принудительной коллективной утопии. Не было необходимости в дальнейшем выяснять смысл собственно человеческого существования. Был выбор между борцом за свободу и партийным аппаратом, в зависимости от того, к какому идеологическому лагерю вы принадлежали. Теперь, когда холодная война позади, оказывается, что каждый заново открыл для себя свободу выбора и вновь начал задавать этот забытый философский вопрос: что же собой представляет человек. Однажды Канамару дал мне удивительную книгу на эту тему, которую посоветовал ему один из его друзей по «Нью-Йорк Таймс» книгу Фрэнсиса Фукуямы *«Конец истории и последний человек»* (издательство «Free Press», 1992). Я просто не мог от нее оторваться. С этой книгой под мышкой я отправился на ланч в ближайший ресторан, «Cité» на 51-й улице. Я выбрал место у стойки и заказал бокал шардонне и пикантных сосисок с кускусом — мое любимое блюдо у них. К моему удивлению, молодой бармен узнал книгу и сказал, что это весьма провокационное чтение.

Так оно и есть! Фукуяма поднял вопрос, ставящий в тупик: наступил ли конец истории? Либеральная демократия одержала победу над двумя формами тоталитаризма: гитлеровским правым нацизмом и сталинским левым коммунизмом. Либеральная демократия, доктрина индивидуальной свободы и главенства народа, больше не имела серьезных идеологических конкурентов. На заре становления политической мысли Платон в *«Республике»* и Аристотель в *«Политике»* придерживались циклического взгляда на историю, потому что люди неизбежно разочаровываются в любом режиме спустя какое-то время. Затем христианство предложило концепцию равенства всех людей в глазах Бога. Циклическая мифология олимпийских богов уступила место прогрессивной истории христианского Бога.

Конец земной истории должен быть отмечен Судным днем. В 1784 году Иммануил Кант предложил *«Идею универсальной истории с космополитической точки зрения»*. Фридрих Гегель продолжил идею Канта, определив историю следующим образом: прогресс осознания свободы посредством диалектического процесса постигающего разума. Карл Маркс бросил Гегелю вызов концепцией классовой борьбы пролетариата против буржуазии, используя в качестве теоретической основы гегелевский диалектический процесс. Неправота Маркса была доказана спустя 140 лет после написания им *«Коммунистического манифеста»*.

— Дэвид, вы должны прочесть книгу Фукуямы.

— А что в ней такого замечательного?

— Я прочел только 30 страниц, а он уже успел сформулировать суть противостояния концепций циклической и универсальной истории.

— Вы верите в буддийский цикл?

— Да, верю, но скорее в синтоистском смысле. Однако мне любопытно, и я жду не дождусь момента, когда узнаю, к какому выводу он придет.

Фукуяма пытался найти ответ, обратившись к Гегелю, которого изучал в колледже. «Первый человек» Гегеля боролся за признание. Наиболее фундаментальной и уникальной чертой челове-

чества является способность человека рисковать своей жизнью в государстве естественных законов Гоббса и военном государстве Локка. Общество делилось на господ, желавших рисковать жизнью, и рабов, не желавших этого. Гегель находил нечто достойное в гордости аристократа-воина, который был готов рисковать своей жизнью, и нечто низменное в рабском сознании, которое прежде всего спасало себя. Христианство, в частности, было идеологией выросшей из рабского сознания, чье провозглашение универсального равенства служило интересам рабов в собственном освобождении.

Фукуяма придирчиво интересуется, являются или нет самоочевидные истины, провозглашенные Томасом Джефферсоном в «Билле о правах»: о праве человека на жизнь, свободу и стремление к счастью, достаточными, чтобы удовлетворить человека? Кроме установления правил для взаимного самосохранения, либеральным обществам не нужно пытаться определить какие-либо позитивные цели для своих граждан или поддерживать определенный способ жизни как более достойный или желанный, нежели другие. Платон в своей «Республике» отмечал, что Сократ определял главную черту воинов, охранявших Афины, как *тимос*: воодушевление или высокая самооценка. Когда другие люди видят, что мы защищаем нашу собственную самооценку, мы чувствуем стыд. Если они справедливо отмечают, что мы защищаем ее, мы чувствуем гордость. *Тимос*, доведенный до крайности, может превратиться в тиранические амбиции Цезаря или Сталина к всеобщему признанию: *мегалотимию*, приводящую к империализму. С другой стороны, право на стремление к счастью, провозглашенное американской «Декларацией независимости», рассматривалось только в отношении приобретения собственности. Основатели англосаксонского традиционного либерализма стремились к изгнанию *тимоса* из политической жизни, но желание признания все же остается в форме *изотимии*.

— Вот здесь и появляются ваши шахматные фигуры! — удовлетворенно вставил Дэвид.

— Ладно. *Тимос* — это качество шахматной фигуры, но камень в то же может охранять семью, жертвуя собой под влиянием самооценки. Вспомните комбинацию «защелка», — спокойно ответил я.

Следующий вопрос Фукуямы: почему человек работает? Адам Смит утверждал, что работа бесполезна. Целью человеческого труда является не работа, а удовольствие от использования свободного времени. Трудоголическое отношение японских служащих не может быть объяснено концепцией бесполезности. В 1905 году Макс Вебер написал по этому поводу книгу *«Протестантская этика и дух капитализма»*. Теперь конкуренция возникла во всем мире, не только среди соперничающих западных идеологий, но и между различными расовыми культурами мира. Конфуцианские общества в Азии успешно сочетают либеральную экономику с подобием семейного авторитаризма. Азиатские нации избавились от западного империализма, вызванного желанием аристократической верхушки считаться высшими: *мегалотимией*.

Создаст ли этот новый азиатский национализм, основанный на другом культурном подходе, еще одну угрозу миру во всем мире? В прошлом западный либерализм боролся с династическим, религиозным и идеологическим фанатизмом, что становилось причиной империализма и войн. Будет ли разумным ожидать, что новый национализм, основанный на либеральной экономике, поможет азиатским нациям воздержаться от еще одной войны путем создания федерации свободных государств, наподобие Организации Объединенных Наций? Фукуяма полон надежд.

— Кто-то должен снова подхватить идею Макса Вебера, — подал я идею.

— Что вы имеете в виду?

— Мы уже видели, как развеялся конфуцианский дух капитализма. Можно ли в обозримом будущем ожидать появления исламского или индуистского капитализма?

— На этот вопрос, скорее всего, вам никто не ответит. — Дэвид был настроен скептически.

— Но это — единственно возможная гарантия мира во всем мире.

У Фукуямы остался вопрос: оставляет или нет либеральная демократия нас фундаментально неудовлетворенными? В демократических странах любовь к равенству — страсть более глубокая и всепоглощающая, чем любовь к свободе. Будущая суперуниверса-

лизация равенства в правах может даже устранить различие между человеческим и нечеловеческим. Фукуяма почти что пришел к буддизму. Но на этом он остановился. Его больше беспокоят угрозы справа. «Последний человек» Ницше был по сути своей побеждающим рабом. Фукуяма полностью согласился с Гегелем, что христианство — это рабская идеология и что демократия представляет собой светскую форму христианства. «Последний человек» превыше всего беспокоится о своем собственном здоровье и безопасности. После того как Заратустра из книги Ницше сказал о последнем человеке, толпа кричала и требовала:

«Дай нам этого последнего человека, о Заратустра! Сделай нас похожими на этих последних людей!»

Заратустра отвечал:

«Ибо так говорите вы: «Мы всецело действительность, и притом без веры и суеверия»; так выпячиваете вы грудь — ах, даже и не имея груди!»

Фукуяму интересуется, будем ли мы или не будем счастливы и удовлетворены в этой ситуации последнего человека и готовы ли потащить мир назад в историю со всеми ее войнами, несправедливостью и революциями?

— Похоже, что Фукуяма рвется и к *тимосу*, и к последнему человеку. — Тут я ему сочувствовал.

— Лучше бы он слез со своей шахматной доски и присоединился бы к нам за доской для Го, — предложил Дэвид.

— Шахматная фигура стремится дезинтегрировать: либо *тимос*, либо рабство, как антитезис. Камень Го может совместить и то и другое с помощью синтеза, — теоретизировал я.

Александр Кожев, наставник Фукуямы, признал, что в 1985 году он, после поездки в Японию и любовного романа, был вынужден пересмотреть свои прежние взгляды, в соответствии с которыми человек должен был перестать быть человеком и вернуться в состояние животного. Он утверждал, что после выхода на сцену сёгун Тоётоми Хидэёси в шестнадцатом веке на протяжении нескольких столетий Япония пребывала в состоянии внутреннего и внеш-

него мира, что очень напоминало постулированный Гегелем конец истории. Японцы продемонстрировали, что можно остаться человеком, изобретя ряд совершенно бессодержательных видов формального искусства, таких как театр Но, чайная церемония, икебана. Кожев шутливо предлагает вместо западизации Японии японизацию Запада.

— Кожев должен был упомянуть о Го как об одном из видов японского искусства, — добавил за меня Дэвид.

— А быть формальным не обязательно означает быть бессодержательным. Форма богата многими элементами, как мы видели в разделе *Ката* (форма) в Звезде IV, Дзёсэки.

В своем заключении Фукуяма выражает опасение, что либеральные принципы могут иметь разрушающее воздействие на общественные ценности и что либеральная демократия может оказаться несамодостаточной. Тем не менее у него создается впечатление, что, подвергнувшись атаке индейцев, несколько фургонов подожгут и бросят по дороге. Однако он верит, что большинство фургонов все же доберется до города. Я поистине поражен упорством, с которым Фукуяма находит логичные ответы на эти радикальные вопросы. Я поддерживаю лестные отзывы, которые дали о книге Фукуямы Джордж Ф. Уилл и Алан Блум. И все же меня тревожит созданный им образ горящих фургонов. Зачем ему понадобилась военная метафора? Я знаю, что Фукуяма, американец японского происхождения, представляет собой новое поколение американцев. Я сам, как японец, пытаюсь ответить на те же самые вопросы нашего времени под совершенно другим углом зрения: может ли Го стать новой парадигмой в отличие от старой — шахмат?

Каковы мои особые замечания к его теории? Перечисляя лишь некоторые, я не могу принять на веру того, что либерализм сумел полностью победить религиозный фанатизм. Как он сам признает, исламский фундаментализм является наиболее выдающимся вызовом порядку, наступившему после холодной войны. Далее. Для понимания промежуточного звена между первым человеком и последним человеком я предлагаю воспользоваться теориями психологов, таких как Дои Такэо, который ввел концепцию *амаэ* (взаи-

мозависимость) для понимания японской ментальности. Третье. Как буддист, я не вижу особой проблемы в предоставлении равных прав и нечеловеку. Четвертое. Буддийская традиция позволяет мне также чувствовать себя более комфортно при рассмотрении истории как циклического процесса, нежели иудейско-христианское мировоззрение универсальной истории прогресса, заканчивающегося Судным днем. И последнее, незначительное замечание, но все же Хидэёси был не *сёгуном*, а *тайко*. Клан Гэйдзи с белым флагом предпочитал воинское звание сёгуна, тогда как клан Хэйкэ с красным флагом стремился к административному титулу премьер-министра верховного совета при императоре.

Безусловно, я могу предсказать, что Фукуяма, очевидно, напишет еще одну книгу, чтобы дальше использовать тот фронт интеллектуальных исследований, который он открыл как свою собственную судьбу. Я надеюсь, что на пути его исканий он встретится с Го.

Интересно сравнить философские мысли о последнем человеке Фукуямы и практическую оценку бизнесмена Роберта С. Кристофера. Кристофер, бывший главным редактором журналов «Тайм» и «Ньюсуик», в своей книге «Второй после никого» (издательство «Crown», 1986) верно заметил, что самое большое препятствие для успеха американских компаний в Японии — это человеческая проблема. Нил Эшворт из компании «Джонсон и Джонсон», который прибыл в Японию в 1969 году, женился на японке и бегло говорит по-японски, сказал Кристоферу: «Японские менеджеры — универсалы, а не специалисты. Директора по продажам обычно старше менеджеров по производству. Людей из отделов маркетинга вытесняют люди из отделов продаж. Поэтому мы стараемся ввести туда одного или двух старших сотрудников маркетингового отдела из иностранцев, которые вряд ли постесняются сказать: «Эти люди из отдела заваливают все дело».

— Похоже на то, как если использовать среди 180 камней для Го несколько шахматных фигур, — точно отметил Дэвид.

А как же японский менеджмент в США? В своей автобиографии «Сделано в Японии» (издательство «Dutton», 1986) Морита Акио из компании «Sony» ясно дал понять, что все происходит в семье.

«Я не нашел, где еще в мире используется эта простая система менеджмента, и тем не менее мы продемонстрировали, надеюсь, убедительно, что она работает».

Но как?

«По мере продвижения идеи по компании «Sony» первоначальный автор продолжает нести ответственность за продажу своей идеи техническому, дизайнерскому, производственному и маркетинговому отделам и ведет ее до логического завершения. Таким образом, продолжает доминировать дух семьи, и группа или ее члены чувствуют, что они не просто часть команды, но и предприниматели, вносящие полезный и творческий вклад в благополучие всех нас в семье».

— Все равно что ожидать, будто шахматные фигуры объединятся со своими коллегами на манер камней Го, — правильно отметил Дэвид.

В 1990 году стало очевидным, что даже японский менеджмент может допускать промахи. Джозеф Джей и Сьюзи Фучини пожаловались, что при проведении их исследования для книги *«Работа на японцев»* (издательство «Free Press», 1990) компания «Mazda» сначала согласилась сотрудничать с ними, но потом на полпути по какой-то причине резко прекратила это сотрудничество. «Mazda», японская автомобилестроительная компания, в 1984 году сразу после Дня благодарения объявила, что будет строить новый сверхсовременный завод в Флэт Рок, штат Мичиган, первый полностью принадлежащий японцам завод в Америке, на котором будут работать члены американских профсоюзов. Ямамото Кэнити, исполнительный директор компании «Mazda», произнес фразу, которую впоследствии часто цитировали: «Люди являются людьми до того, как они становятся сборщиками, сварщиками или менеджерами. «Mazda» такой философией не шутит».

Что же неправильного последовало за этими красивыми словами? Авторы приходят к выводу, что для получения всей своей силы командная система требует жертвовать индивидуальными интересами во благо группы и что не имеет значения, как сильно каждый человек старается стать членом команды «Mazda», по-

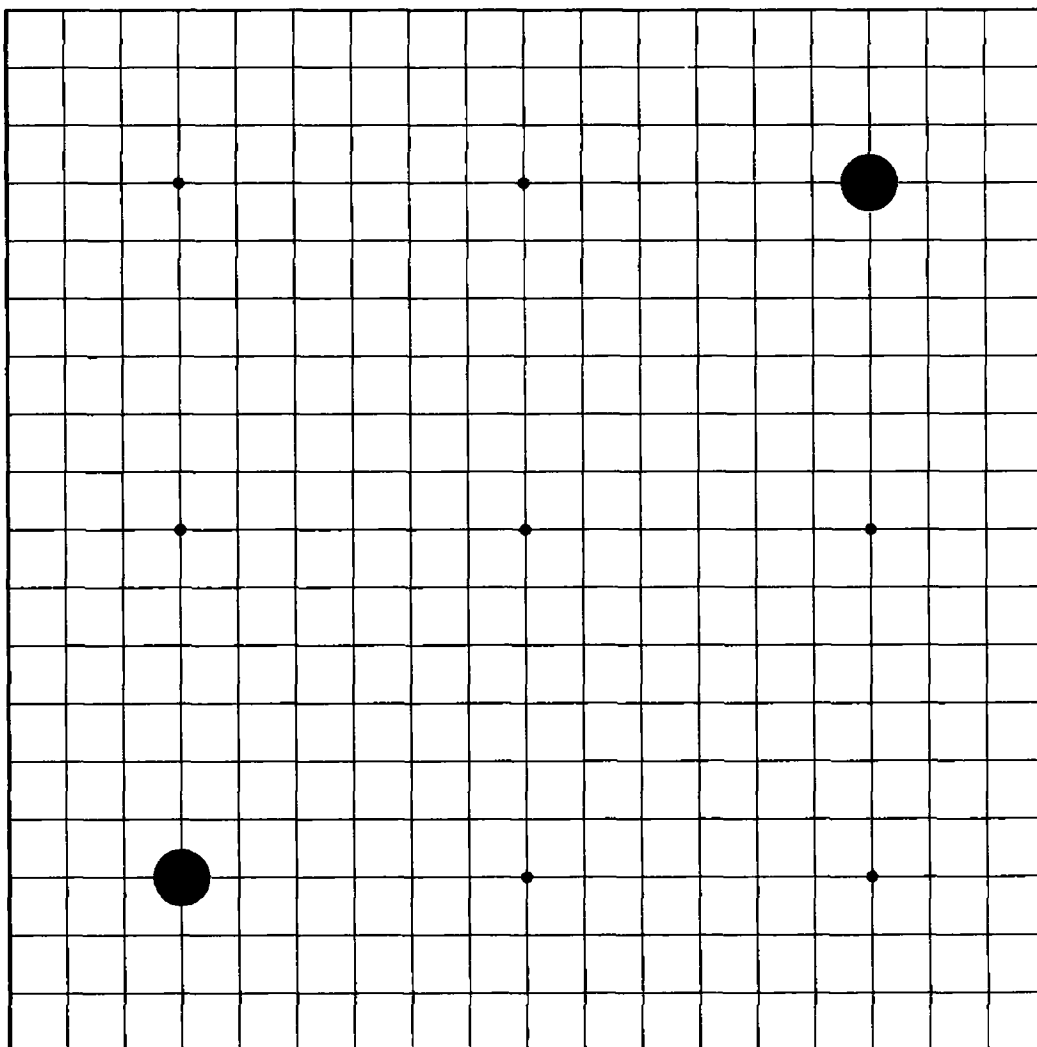
сколько продвижение вперед по карьерной лестнице как менеджеров, так и работников будет ограничено тем фактом, что они не японцы.

«Если японские производители искренни в своих широко обнародованных обещаниях сделать американских рабочих партнерами на своих командных заводах, они должны понять, что в любом настоящем партнерстве доверие — это улица с двусторонним движением».

Это заключительные слова их книги. Однако именно здесь начинается самый важный вопрос. Как мы можем построить улицу доверия с двусторонним движением?

Мое предложение американцам простое. Научите японцев играть в шахматы, затем научитесь у них играть в Сёги, японскую версию шахмат. И последнее, но не менее важное: получите удовольствие от полной трансформации: играйте в Го вместе в гармонии. А тем временем говорите друг с другом о ваших различиях и почему они существуют. Сюдан (язык жестов), как международный диалог, привел бы нас к золотой середине между шахматными фигурами, фигурами Сёги и камнями для Го. Нам не нужно разрываться на части между первым человеком и последним человеком. Я выразил эту надежду, и Дэвид живо согласился.

ЗВЕЗДА II: ИГРОКИ



ИЭМОТО (ГЛАВА ДОМА)

В 701 году был создан первый в Японии свод криминального и гражданского права, *Тайхо Риццу Рё*. Эти законы были практически прямым переводом законов китайских династий Суй и Тан. Однако, поскольку эти древние китайские законы не применялись в повседневной жизни Японии того времени, в 757 году они были пересмотрены, получив название *Ёро Риццу Рё*. Этим сводом буддийским монахам и монахиням категорически запрещалось играть в азартные и другие игры. Нарушения наказывались 100 днями тяжелой работы в тюрьме. К счастью, это запрещение не касалось игры в Го и на *кото* (японской арфе). Эти исключения имели двойное значение. Во-первых, *кин* (игра на арфе), *ки* (игра в Го), *сё* (каллиграфия) и *га* (рисование) считались четырьмя основными видами гуманитарных наук, которыми должны были владеть члены императорской семьи и другие аристократы. Во-вторых, эти аристократы постоянно играли в Го при императорском дворе, и на их партии делались ставки. Самым крупным спонсором был сам император. Это было похоже на современную практику спонсорства турниров по Го и гольфу представителями большого бизнеса.

Первое поколение игроков Го состояло из императоров и придворных аристократов. Затем игра распространилась среди буддийских монахов, поскольку в обычаях императорских принцев и прин-

цесс было «спускаться с небес» (*ама кудари*) на верховные посты в храмах, подобно тому, как современные высокопоставленные японские чиновники часто приземляются в советах директоров крупных частных компаний. Традиции в Японии хорошо сохраняются.

Накаяма Нориюки, профессионал 6-го дана и мой наставник, описал в своей книге «*Мир Го*» (издательство «Iwanami», 1986, на японском языке) эпизод из жизни императора Дайго (885—930) таким образом (в моем переводе):

«Император Дайго был сильным игроком в Го, и из честолюбия он бросил вызов священнику Канрэну, чемпиону того времени, предложив тому в качестве приза золотую подушку. Форой для императора было право выбора в каждой партии первого хода или форы в два камня. Император проиграл матч, и Канрэн получил обещанную золотую подушку. Молодой придворный любезно предложил Канрэну помочь донести тяжелую золотую подушку и таинственно исчез вместе с ней в лабиринте дворцовых коридоров. Император изобразил свое сожаление и предоставил Канрэну еще один шанс выиграть такую же подушку. Странно, но это повторялось несколько раз. Установилась схема, как в дзёсэки. Теперь уже Канрэну предстояло разработать противодействующую схему. После своей очередной победы и предложения о помощи от очередного придворного Канрэн удивил всех, выбросив подушку в глубокий колодец. Прошло время, и император узнал, что Канрэн построил новый храм. Откуда он взял деньги? В колодце провели поисковые работы и нашли поддельную подушку, которая плавала на поверхности. Император изумился новому дзёсэки Канрэна и отпустил его с миром».

Продолжатель традиции Канрэна — монах Никкай, который служил трем военачальникам: Оду Нобунагу, Тоётоми Хидэёси и Токугаву Иэясу, пережив их всех — был легендарной личностью. Эти трое были главными игроками в быстром и кровавом захвате власти в конце XVI века — периода, известного как Воюющие Царства. В 1582 году Никкай играл с Ригэном в Го перед Нобунагой в храме Хоннодзи в Киото. Случилось невероятное: одновременно на доске по ходу партии образовалось три ко-борьбы. Это был замкнутый круг: нельзя было определить победителя. На следующий

день Нобунага был убит устроившим мятеж Акэти Мицухидэ, его главным вассальным генералом. С тех пор тройное ко считается плохим знаком. В 1588 году Хидэёси, который отомстил Акэти за Нобунагу, организовал турнир по Го, чтобы систематизировать рейтинги игроков. Были приглашены все прославленные игроки в Го. Победил Никкай, и Хидэёси объявил его сильнейшим игроком. Все должны были играть с ним черными камнями или с большей форой. С тех пор он был известен как *Дзёдзу* (буквально — «верхняя рука»). Хидэёси предоставил ему стипендию в 20 коку (коку — мера для риса; одного коку одному человеку хватало на один год. Если у человека было 10 000 коку, он считался даймё, или феодальной владыкой) и 10 слуг. Никкай поселился в пагоде под названием Хонинбо в комплексе буддийских храмов Дзяккодзи («Спокойный Свет») в Киото. Так Хонинбо стал названием самого престижного дома Го. Сегодня Хонинбо — один из трех главнейших титулов для игроков Го в Японии, спонсируемый газетой «Майнити».

В 1603 году, когда Токугава Иэясу окончательно объединил Японию и утвердил мир, он увеличил содержание Никкаю до 50 коку и 15 слуг. Сёгунат Токугава был известен тщательной организацией чего бы то ни было. Кроме возвышения Никкая сёгунат также придал Го официальный статус. В 1662 году четвертый сёгун Иэцуна объединил всех игроков в Го под юрисдикцией Министерства храмов и святынь, и с того времени их нанимали отдельные даймё для развлечения гостей при дворе. В результате авторитетными домами были официально признаны четыре дома Го — Хонинбо, Ясуи, Иноуэ и Хаяси. Их игроки стали служащими домов Го на содержании сёгуна Токугава. Сильнейший игрок из четырех домов получал титул *Мэйдзин* (великий мастер) и назначался *Годокоро* (Министром Го). Как первый Мэйдзин, Никкай был официальным наставником сёгуна по Го. Четыре школы Го были уполномочены набирать учеников и выдавать им дипломы с указанием их силы. В 1844 году, незадолго до реставрации Мэйдзи, списки количества учеников четырех школ были таковы: Хонинбо — 159, Ясуи — 66, Иноуэ — 46, Хаяси — 38, всего 309. Сегодня, в 1993 году, число зарегистрированных в Японской ассоциации Го профессиональных игроков в Го равняется 309: 220 в токийском отделении, 44 в кансайском (Осака) отделении, 45 в нагойском отделении. Какое сов-

падение! Из старинных списков учеников мы также узнаем, что в среднем на каждого профессионала приходилось 280 любителей, 50 процентов из которых были самураи, 20 процентов — монахи, 10 процентов — торговцы и еще 10 процентов составляли ремесленники и крестьяне. Уже в те дни у Го был широкий круг сторонников. Сёгунат Токугава также придал официальный статус Сёги, и таким же образом были утверждены три дома Сёги: Охаси, Ито и еще один Охаси. Начиная с 1644 года раз в году сильнейшие игроки всех четырех домов Го и трех домов Сёги собирались для игры в присутствии сёгуна. Эти игры известны как *Осиро Го* («Дворцовое Го»). Это было похоже на ежегодные чемпионаты среди профессионалов. Последний раз игры Осиро Го проводились и записывались 17 ноября 1861 года. В большинстве случаев Осиро Го было просто ритуалом. Партии игрались предварительно и воспроизводились в присутствии сёгуна в замке Эдо.

— Эта система Иэмото была наследственной? — задал Дэвид биологический вопрос.

— Да.

Затем Дэвид задал социологический вопрос:

— Как могла система Иэмото поддерживать приличный уровень игры у наследников?

— В отличие от китайцев глава каждого японского дома Го мог сделать своим наследником самого многообещающего ученика.

— Система Иэмото используется только в Го и Сёги?

— Чайная церемония, икебана, японские танцы, театр драмы Но, театр кабуки, борьба сумо — у всех у них есть своя собственная система Иэмото. Сегодня они еще более процветают, чем в период Эдо.

— Чего от них ожидают?

— Сохранения традиционных форм (*ката*) и подготовки следующих поколений.

— А они не мешают прогрессу и творчеству?

— Иногда мешают, но дело в том, что, если бы не система Иэмото, никакая традиция не выжила бы.

— Но ведь система Иэмото была не чем иным, как государственным картелем!

- А что плохого в картелях? — поддразнил я Дэвида.
- Нет свободной конкуренции, нет прогресса, — провозгласил Дэвид.
- А вот здесь вы не правы. Чем меньше игроков, тем ожесточеннее конкуренция.
- Как вы можете предотвратить нечестность с их стороны?
- Каждый в четырех домах Го стремился выиграть титул *Мэйдзин* (великий мастер) во славу своего дома.
- Как можно было выиграть титул Мэйдзин?
- Либо по единодушному согласию глав всех четырех домов, что один игрок является сильнейшим среди них, либо путем состязания за доской.
- Они могли легко сговориться, подобно современным *данго* (участникам тендера) в японском строительном бизнесе. — Дэвид был парень не промах.
- Такого в истории Го не случалось. — Теперь мне приходилось защищать систему Иэмото в Го.

Однажды в 1827 году к Хонинбо Дзёва, мастеру 8-го дана (в то время ему был 41 год), пришел в гости Иноуэ Инсюку, мастер 7-го дана (тогда ему было 62 года), приемный отец 30-летнего Гэннана Инсэки, игрока 7-го дана. Старик сделал Хонинбо Дзёве следующее предложение: «Я буду служить тебе и пошлю своего сына вызвать и победить Ясуи Сэнти, мастера 8-го дана (а ему было тогда 52 года), чтобы сделать тебя недосягаемым Мэйдзином нашего времени. Но только если ты согласишься дать мне диплом 8-го дана». Дзёва кивнул в знак согласия. Следующей весной старик нанес визит Ясуи Сэнти и попросил того принять официальный вызов Гэннана Инсэки. Сэнти сказал старику: «Гэннан Инсэки слишком молод и имеет титул 7-го дана только три месяца. Сначала я сыграю с ним 10 учебных партий. Если я посчитаю его готовым к поединку, я приму его вызов». Старик начал угрожать: «Мой сын подаст официальную жалобу министру храмов и святынь, чтобы заставить тебя принять его вызов».

Сэнти спокойно ответил: «Давай! Никто не будет вас останавливать». Старик отправился с отчетом к Дзёве и попросил того подписать ему диплом 8-го дана за приложенные им усилия.

Дзёва ответил: «Я думал, что это должно произойти через несколько лет. Позволь мне обдумать это».

Это означает «Нет» даже в сегодняшней Японии. Хонинбо Дзёва, однако, начал беспокоиться и посоветовался со своим другом Хаяси Гэмби, 50-летним мастером 7-го дана, главой дома Хаяси. Гэмби долго раздумывал над сложившейся ситуацией и правильно догадался, что молодой Гэннан Инсэки сам стремится заполучить престижный титул Мэйдзин. Дзёва поспешно направил министра заявку на получение титула Мэйдзин, подписанную Гэмби.

Когда эти новости достигли ушей молодого Гэннана Инсэки, он сразу все понял и посетил Сэнти. Он вызвался добровольцем: «Поскольку Дзёва подал заявку, кто-то должен бросить ему вызов и остановить его. Я буду служить тебе, если ты возвысишь меня до 8-го дана, чтобы я мог вызвать его как равный». Схемы дзёсэки очень часто повторяют друг друга. Сэнти согласился. Когда 16 февраля 1828 года собрались вместе четыре главы домов Иэмото, по праву старшего председательствовал Сэнти. Он призвал собрание к порядку, сказав: «Я считаю, что для Дзёва еще рано принять титул Мэйдзин. Я не могу немедленно дать свое согласие. Но если Дзёва примет вызов Гэннана?» Сэнти пригласил для доклада Гэннана Инсэки. Гэннан, который получил 8-й дан, к удивлению Сэнти, хранил молчание. Зато никогда не прекращавший плетения интриг старик Иноуэ Инсуку как бы невзначай предложил: «О, Гэннан еще слишком молод. Проводить матч с претендентом должно быть обязанностью Сэнти, старшего из всех мастеров 8-го дана». Сэнти был взбешен двойной подставой со стороны Иноуэ.

Страсти всех присутствующих разбушевались не на шутку. Сначала заболел Сэнти. Потом и Дзёва заболел. Хонинбо Дзёва призвал Гэннана Инсэки и сделал ему предложение: 1) Гэннан Инсэки подписывает заявку Дзёва на получение титула Мэйдзин. 2) Через 6 лет Дзёва отказывается от титула Мэйдзин в пользу Гэннана Инсэки. По этому случаю дом Иноуэ направит дому Хонинбо 200 золотых монет. 3) Оба предоставляют друг другу своих сыновей в качестве заложников. Обе стороны подписали контракт, но Дзёва не выполнил своего обещания о заложнике. Гэннан Инсэки был разъярен двойной игрой, которую вел дом Хонинбо. Ситуация вышла из-под контроля. Какая уж тут гармония (ва)!

Новости дошли до министра, созвавшего срочное совещание для улаживания конфликта и выбора подходящего кандидата на титул Мэйдзин, который долгое время никому не принадлежал. Скандал необходимо было остановить. Гэннан Инсэки протестовал против присвоения титула Дзёве по соглашению и настаивал, что Дзёва должен принять вызов на матч на том основании, что он (Гэннан) за последнее время достиг выдающихся успехов в мастерстве игры. Министр попросил, чтобы Ясуи Сэнти, старейший глава дома, рассудил их. Сэнти ответил: «Гэннан Инсэки должен несколько лет поиграть в качестве 8-го дана. Если он проявит достаточные способности, он получит право официально вызвать Дзёву на матч за титул Мэйдзин». И Дзёва, и Гэмби были разочарованы. Гэмби предложил расстроенному Дзёве в качестве последнего средства использовать политическое влияние. «Ты заслужил титул Мэйдзин. Иноуэ и Ясуи несправедливо не дают своего на это согласия. Когда-то я служил властителю Мито, одному из трех родов, на которых держится сёгунат Токугава, и мой господин является одним из моих влиятельнейших покровителей. Позволь мне поговорить с ним». Дзёва был до слез благодарен. Он не знал, как и благодарить Гэмби. Затем Гэмби тяжело вздохнул: «Ты еще молод, тогда как я слишком стар и так и останусь мастером 7-го дана до конца дней своих, которые уже не за горами». Это была уже более мягкая вариация дзёсэки, использованного Иноуэ Инсэки. Благодарный Дзёва пообещал, что Гэмби получит диплом 8-го дана, как только сам Дзёва получит титул Мэйдзин. В марте 1831 года Дзёва получил-таки титул Мэйдзин. В те дни политическое давление работало так же эффективно, как и сегодня в Токио или Вашингтоне, округ Колумбия. Несгибаемый Иноуэ Инсэки изо всех сил старался получить шанс победить и унижить Дзёву за доской для Го. Он нашел влиятельного спонсора: главного министра Мацудайру. Инсэки не сомневался, что его самый талантливый ученик, гений Акабоси Интэцу, мастер 7-го дана, может победить и легко победит Дзёву. Мэйдзин, побежденный мастером 7-го дана! Крайнее унижение.

19 июля 1835 года по приглашению Мацудайры, которое никто не мог отклонить, было проведено шесть партий среди игроков Иэмото. Партия между Дзёвой и Акабоси Интэцу длилась четыре дня и проходила в ожесточенной борьбе. Сначала у Интэцу было преимуще-

ство, но Дзёва сделал превосходный ход и перехватил инициативу. Когда Дзёва сделал 246-й ход, измотанный Интэцу упал возле доски, его начало рвать кровью, и он уже не мог сидеть. Он умер в возрасте 26 лет. В итоге Дзёва доказал за доской, что достоин титула Мэйдзин.

Однако этим история не заканчивается. Властитель Мито на своем смертном одре спросил, достиг ли его любимец Гэмби 8-го дана. Гэмби все еще не достиг 8-го дана, что означало для него потерю «лица самурая». Честь превыше жизни. Он подал министру заявку на 20 партий против Дзёвы, подписанную Гэннаном Инсэки. Враг моего врага — мой друг. В 1840 году Дзёва внезапно получил от министра приказ подать в отставку. Причина не объяснялась, но все и так знали почему. Должно быть, это было нечто, похожее на современные административные игры.

— Всевластные политики, не так ли? — заключил я.

— Вы, японцы, не только экономические животные, но и высокополитические животные. — Дэвид был изумлен.

— Скажите мне, кто не политичен со времен Аристотеля! Как бы то ни было, последняя черта была подведена за доской.

— Но титул Мэйдзина был украден Дзёвой при помощи политического маневра.

— Дзёва, как и Якокка, одержал экономическую победу на политической арене. В Азии говорят: «Что выиграешь в седле, в седле и потеряешь». В конце концов восторжествовала справедливость.

— Но можете ли вы утверждать, что это состязание проводилось по законам честной и свободной конкуренции?

— А может ли конкуренция быть одновременно и честной, и свободной?

— В этом замысел антимонопольного законодательства.

— Да ну? Я серьезно в этом сомневаюсь.

Кэйрэцу (дочерние предприятия)

За восемь лет я создал в Соединенных Штатах сеть из шести отелей «Nikko». По ходу дела мне приходилось иметь дело с большим количеством традиционных профсоюзов и их местными отделениями, которые пытались организовывать наших сотрудников. Мне так-

же приходилось отвечать перед въедливыми чиновниками органов юстиции, которые, беспокоясь, что мы нарушаем антимонопольные законы, рьяно изучали древнюю как мир стандартную практику обмена данными между директорами по маркетингу в гостиничной индустрии США. «В Риме поступай как римлянин». Мой принцип состоял в том, что мы должны строго придерживаться буквы и духа закона и правил страны. Я чрезвычайно внимательно следовал каждому совету, который давали мне мои юридические консультанты. Они постоянно напоминали мне о различиях между американским антимонопольным законодательством, с его идеализмом профсоюзов работников, и японской системой *кэйрэцу*, с ее прагматизмом профсоюзов предприятий. *Кэйрэцу* и прагматизм профсоюзов предприятий являются идеологическими противоположностями американских антимонопольных концепций в том, что они защищают не индивидуалистические враждебные практики ведения бизнеса, а удобства всей общины, чтобы поддержать порядок в японском деловом обществе. Я не мог ничего поделать, кроме как отзывчиво и внимательно относиться к этим различиям, и даже начал интересоваться, действительно ли существующие в США антимонопольные законы служат наилучшим интересам стратегического планирования бизнеса американских предприятий. Мне нужен был кто-то, кому я мог бы довериться, и с кем мог поговорить об этом, и кто помог бы мне прояснить мои соображения относительно некоторых пунктов антимонопольного законодательства.

Однажды я пригласил Йона Миникеса, юриста из фирмы «Корнелл», в суси-бар «Benkaу» отпраздновать его повышение на должность президента и исполнительного директора компании «Дуглас Эллиман Риэлти Инвесторс».

— Как вам удастся справиться с переходом от финансового директора до исполнительного вице-президента и до исполнительного директора в трех различных компаниях? — я поздравил его и поднял чашечку с саке, чтобы выпить за его продвижение.

— Если можешь есть сырую морскую еду палочками, то способен справиться с чем угодно, даже стать исполнительным директором, — подмигнул он. — Яс, вот книга по антимонопольному законодательству, которую вы просили.

Йон дал мне книгу, внешне похожую на заурядный учебник, и предложил прочесть введение. Книга называлась «Переходный период для американского антимонопольного законодательства — рыночные отношения, экономические кризисы и новшества в Европе» (издательство «Praeger», 1991), написал ее Дадли Х. Чэпмен. Меня поразило введение Чэпмена, в котором описывалась американская металлургическая промышленность после Второй мировой войны:

«Равно как и выживание ее устаревших заводов является крупнейшим препятствием на пути модернизации металлургической промышленности, так и старая, престижная, но большей частью изжившая себя традиция антимонопольного законодательства служит величайшим барьером на пути создания современной конкурентной политики».

По любым меркам сильно сказано. Я был чрезвычайно заинтригован и начал даже сомневаться, такие ли уж большие различия между нами, как я думал. Я читал дальше и узнал, что Джон Д. Рокфеллер без тени смущения заявил однажды:

«Рост большого бизнеса — просто выживание наиболее приспособленного... Прекрасную американскую розу с ее ароматом и величием можно вырастить... только если пожертвовать ранними бутонами... Это не злая тенденция в бизнесе. Это просто работа законов природы и законов Бога».

Этими словами Рокфеллер наиболее точно выразил полный юношеского задора дух капитализма. Хотя я и сторонник не Дарвина, а Иманиси, и верю не в выживание наиболее приспособленного, а в сегментацию среды обитания, подобно разделу территорий в Го, я отчетливо слышу боевой крик Рокфеллера.

— Почему же он не победил в схватке с антимонопольным законодательством?

— Потому что все, кроме Рокфеллера, возмущаются, когда к ним относятся как к менее приспособленным.

Затем Йон просветил меня, что производство сырой нефти сходно с производством сельскохозяйственных продуктов, поскольку обе промышленности производят однородные товары. В этом слу-

чае конкурентный рынок в качестве автоматического регулятора наломал бы дров. Товар легко производить в больших количествах, производители многочисленны и удалены друг от друга, и сильный стимул для каждого — производить на своем участке как можно больше товара — неизбежно приводит к перепроизводству и падению цен. Это основное правило игры действует даже среди современных могущественных членов ОПЕК. С точки зрения Рокфеллера, очевидно, что фундаментальная природа нефтяной промышленности требует вертикальной интеграции: нефтяные скважины, транспортировка по железной дороге, водным путям и по трубопроводам, перерабатывающие заводы и розничная продажа. Эмпирически доказано, что такая классически вертикальная интеграция привела не к завышенным ценам, на чем настаивал учебник, но скорее к заниженным ценам. Конечные пользователи или потребители от этого только в выигрыше.

Хорошо, тогда кому и какой урон нанес Рокфеллер? Фактически Рокфеллер предстал перед судом американского общественного мнения за попытку лишить людей возможности зарабатывать на жизнь тем видом деятельности, который они сами выберут. Но опять же, не был ли способ, указанный Рокфеллером, единственным путем защиты нефтяных скважин от разрушительной конкуренции? В конце концов, компания «Стандард Ойл», раздробленная на несколько частей в соответствии с антимонопольным законодательством, до сих пор остается географически разбросанной монополией.

Как бывший работник авиакомпаний, я симпатизировал Рокфеллеру. Его вынудили пойти на раздел величественной и логичной монополии. Проблема похожа на современную фрагментацию американского рынка авиаперевозок после вступления в силу политики дерегуляции, предложенной администрацией президента Картера. К счастью, мы, японцы, и европейцы все еще имеем собственные национальные правительства и IATA, выступающие на нашей стороне в защиту от разрушительной конкуренции и для обеспечения справедливого ценообразования как для поставщиков, так и для потребителей.

— Расскажите мне, как был принят в 1890 году закон Шермана? — задал я свой следующий вопрос в качестве ученика.

— Закон Шермана запрещал сговор или любую другую комбинацию интересов отдельных предприятий, которые привели бы к сокращению торговли между штатами. Законодательный процесс по этому закону описывался Чэпменом как настоящая Одиссея, — начал Йон. — Сельскохозяйственные Юг и Запад подняли возмущение населения против индустриального Северо-Востока. Фермеров раздражал тот факт, что они вынуждены продавать свои товары на перенасыщенном рынке по постоянно снижающимся ценам, тогда как промышленные товары они вынуждены покупать на рынке, где цены контролируются Северо-Востоком. В борьбе за президентский пост сенатор-республиканец Джон Шерман видел политическую необходимость и возможность предложить для исправления ситуации антимонопольное законодательство. Шерман четко дал понять, что он не был противником сочетания различных отраслей; скорее, его больше всего беспокоила способность малых предприятий выжить в условиях огромной мощи треста.

— Я могу понять беспокойство Шермана. Сейчас на выступлениях по SII* критикуется закрытая система японского розничного рынка. Но наша закрытая система является результатом нашего беспокойства о владельцах малых предприятий. Огромный супермаркет с монопольной властью мог бы уничтожить владельцев семейных лавочек, — ответил я.

— Решением могли стать американские торговые ряды со специализированными арендаторами.

— Да, но только если мы можем построить достаточное их количество в деловом центре города. Мы не можем позволить себе погубить спокойную городскую жизнь, — выставил я свои условия.

— Можем! Канадцы и даже японцы успешно создали несколько гигантских подземных торговых центров, — настаивал Йон.

— Даже если мы сможем найти достаточно места, нам все равно понадобятся несколько гигантов по розничной продаже, чтобы они могли конкурировать друг с другом. По моему мнению, олигопо-

* SII (Structural Impediments Initiative) — соглашение 1990 г. между США и Японией, нацеленное на снижение нетарифных барьеров, препятствующих импорту в Японию. — *Прим. ред.*

лия по образцу системы Иэмото в Го — единственный способ обеспечения нормальной конкуренции, — я снова сел на своего любимого конька. — Я все еще в недоумении. Если американское антитрестовское законодательство было изначально введено для защиты малого бизнеса, то почему сейчас кажется, что оно служит исключительно потребителям? Когда и как антимонопольное законодательство покинуло владельцев малых предприятий и переключилось на потребителей?

— А вы действительно хотите это знать? — спросил Йон.

— Конечно. Позвольте мне взять еще по чашечке горячего саке.

Йон объяснил: решение 1897 года по делу Транс-Миссури. Дело было начато правительством против железнодорожного пула. Суд утвердил предложенные правительством ограничения по контракту как соответствующие законодательству. Была подана апелляция в Верховный суд, решение было принято с минимальным перевесом — 5 голосов против 4. Что было еще тревожней, судьи пришли к выводу, что законодательная история закона Шермана слишком противоречива, чтобы служить основанием для интерпретации. Дабы заполнить белые пятна, было предложено «правило разумного подхода»*, в котором указывалось, что каждый контракт, ограничивавший торговлю между штатами, был незаконным. Однако Сенат считал, что содержание закона должно быть более определенным. Палата видела необходимость большей административной гибкости. В 1914 году был достигнут компромисс. Сенат принял закон Клейтона, а Палата создала Федеральную торговую комиссию — совет для расследования незаконных практик по ограничению торговли между штатами. Обе палаты Конгресса оставили закон Шермана в нетронутom виде. С тех пор суд потерял интерес к дальнейшему усовершенствованию этих законов. Таким образом, теперь существует нечто вроде вакуума; и этот вакуум стремились заполнить доктринами чикагской школы: эффективность свободного рынка и благосостояние потребителей. Это напрямую привело к современной политической позиции: единственным предназначением антимонопольного законодательства

* Rule of reason — правило разумного подхода при осуществлении антитрестовского законодательства. — *Прим. ред.*

является обеспечение ценовой конкуренции, способствующей благосостоянию потребителей.

Этим практически полностью перевернута политическая оценка, данная законом Шермана и законодательством 1914 года, которые стремились к сохранению возможностей в бизнесе, даже если это означало бы несколько большие цены, чем цены, устанавливаемые более эффективной монополией.

В 1974 году был принят закон об антитрестовских процедурах и штрафах, который впервые объявил уголовным преступлением фиксирование цен. С упорством миссионера антитрестовское отделение Министерства юстиции убедило Конгресс заменить слово «проступок» словом «преступление». Чтобы получить достаточное количество голосов в поддержку закона, антитрестовское отделение воззвало к чувствам конгрессменов и оживило в их памяти образы Рокфеллера и таких же безжалостных, как он, монополистов, которые эксплуатируют беспомощных независимых предпринимателей.

— Таково мое краткое изложение теории Чэпмена. — Йон отхлебнул sake.

— Вы как адвокат, занимающий сейчас пост исполнительного директора, с ним согласны?

— В большей мере как адвокат и более-менее как исполнительный директор. А какова ваша позиция по данному вопросу и почему?

— Мне придется начать с Верховного главнокомандующего объединенными вооруженными силами, — в свою очередь, я сделал глоток sake.

Сразу после Второй мировой войны Верховного главнокомандующего объединенными вооруженными силами особенно занимали новые дельцы-идеалисты. Они следовали марксистской интерпретации, согласно которой реальной проблемой японского империализма была чрезмерная концентрация индустриального богатства и власти в руках *дзайбацу* (финансовые клики, такие как «Mitsubishi», «Mitsui», «Yasuda» или «Sumitomo»). С социалистическим рвением они разогнали крупные фирму *дзайбацу* и отняли имущество у семей владельцев. Эдвин О. Райшауэр писал в книге «Японцы» (издательство Harvard, 1981): «Революционные реформы легче и веселее проходят в чьей-то другой, а не в своей стране».

Он был прав. Сработали ли эти реформы? Чудесным образом да! Изменения были чрезвычайно полезными, потому что они вынудили узкоструктурированные *дзайбацу* ослабить зажим и стать гибче. Традиционная правопреемственность по принципу кровного родства сменилась чем-то вроде менеджерской революции. Из штата компаний выделились молодые менеджеры и перекупили компании у более старых владельцев. Возникли *кэйрэцу*. Согласно закону о добросовестной конкуренции*, *кэйрэцу* можно определить как «союз компаний на основе фондовых бирж, взаимоперекрывающихся советов директоров, внутригрупповых финансовых обязательств, совместных усилий по исследованиям и развитию и членства в эксклюзивных советах или клубах». Вместе с земельной реформой и реструктуризацией образования расформирование *дзайбацу* стало одним из трех ценнейших подарков генерала Макартура, которому японцы будут вовек благодарны.

Следующее. Несчастье Кореи обернулось нашей удачей. Я отчетливо понимаю, что корейцы до сих пор испытывают праведное негодование по поводу того, что японцы нажились на их войне, но такова уж тяжелая правда жизни. Корейская война изменила американскую политику в отношении Японии: от ограничения экономики — к ее перестройке. Разработка японского аналога американского антимонопольного законодательства была остановлена незадолго до завершения, но не так уж мало осталось. Монополия теперь невозможна, но олигополия допустима и даже поощряется. Как правильно указал Эзра Ф. Фогель в своей исторической книге «Япония как номер один — урок для Америки» (издательство «Harvard Press», 1979), японские бизнесмены не следуют предписаниям Комиссии о добросовестной конкуренции в торговле**. Вместо этого они в большой мере полагаются на «моральное убеждение», основанное на общинной системе ценностей. Должен признать, что его наблюдение безошибочно отражает реалии нашего бизнеса: точно подмечено. Рассматривая японскую систему с позитивной точки зрения, Фогель даже советовал:

* Закон о добросовестной конкуренции (Fair Trading Act) был принят в 1973 году. — *Прим. ред.*

** Fair Trade Practices Commission (FTPC). — *Прим. ред.*

«Необходимо урегулировать американское антимонопольное законодательство, чтобы поощрять такую кооперацию, а вместе с жестких законодательных процедур должны быть найдены гибкие административные процедуры, чтобы справляться с опасностью монополий и олигополий, которые не служат общественным интересам».

В списке терминов, упоминаемых в книге Фогеля, *дзайбацу* упоминается последним, но *кэйрэцу* вообще не приводится.

Десять лет спустя Карел фон Вольферен занял совершенно противоположную и негативную позицию в отношении той же японской системы в своей исторической книге «Загадка японской мощи — народ и политика в нации без государства» (издательство «Alfred A. Knopf», 1989). Он обнаружил:

«Вклад Верховного главнокомандующего объединенными вооруженными силами в экономическое законодательство, антимонопольный закон от 14 апреля 1947 года, был доработан при оккупации и еще раз в 1953 году. Он систематически ослаблялся, допуская образование картелей в период депрессии или при национализации, позволяя фиксирование цен и прекращая направление предупреждений фирмам с избыточной рыночной концентрацией. Следовательно, Комиссия по добросовестной конкуренции в торговле, возможно, единственная официальная японская организация, которая старалась продержаться, по крайней мере какое-то время, против неформальных практик и отношений всей системы, которые подтачивали действенность формальных правил. Хотя она практически не действует, она помогает сохранить иллюзию, что формальные правила воспринимаются всерьез».

В книге фон Вольферена *кэйрэцу* упоминаются семь раз.

— Какие изменения за десять лет! — изумлялся я.

— От положительного к отрицательному, — присоединился ко мне Йон Миникес. — Вас оскорбляют ревизионисты вроде Вольферена?

— Нет. Он хорошо выполнил домашнее задание.

— И вы с ним согласны? — недоверчиво спросил Йон.

— Не с его интерпретациями, но большинство его фактов верны, хотя для нас это и не новости.

— Это несправедливо по отношению к нему. Он писал свою книгу, чтобы просветить и предупредить американцев.

— Почему? Потому что осуждать Японию модно в Вашингтоне, округ Колумбия?

— И опять это несправедливо. Репортер должен писать репортаж.

— Почему тогда не о голландцах и не об их советах японцам? Мы давние знакомые. Даже в период изоляции в эпоху Токугава голландцам разрешалось вести торговлю в Нагасаки. Их отношение к «миру по-британски» похоже на наше отношение к «миру по-американски».

— Может, его 25-летнее пребывание в Японии было не из приятных.

— Может быть. Это меня беспокоит больше всего.

Клайд В. Престовиц-младший, еще один популярный ревизионист, написал в предисловии к книге Роберта Л. Кернса «Дзайбацу в Америке — как японские фирмы колонизируют жизненные отрасли промышленности США» (издательство «Free Press», 1992):

«Предпочтительные деловые отношения японских кэйрэцу в американском контексте ставят две основные проблемы. Первая — строго с экономической точки зрения они способствуют переходу добавленной стоимости и благ из Америки в Японию. Вторая и более значительная — сама концепция предпочтительных отношений чужда американской традиции и восприятию честной игры. Как нация иммигрантов, Соединенные Штаты действуют на основе того принципа, что американцы ведут бизнес на одинаковых условиях со всеми, прибывшими туда».

Однако, строго с азиатской точки зрения, американские интернационалисты в Азии занимались такими видами деятельности на протяжении десятилетий. Если брать глубже, то, с точки зрения игрока в Го, концепция предпочтительных отношений — вопрос не принципа, а устройства. Американское антимонопольное законодательство превратилось из защищающего интересы малого бизнеса в защищающее интересы потребителей. Было ли это изменени-

ем принципа? Вовсе нет. Изменение или смещение фокуса отражает изменение в экономической ситуации. Чтобы жить и процветать, камни Го должны быть соединены вместе в гармонии, как в семье. Таков азиатский принцип. Система Иэмото в Го была эффективна как форма устройства, основанная на стратегическом выборе подхода, который сохранил конкуренцию в эпоху Токугава, как в действии, так и по сути. *Кэйрэцу* представляют собой современную систему Иэмото. Сам Роберт Л. Кернс завершает свою книгу следующим признанием:

«Имея дело с особенностями дзайбацу в Америке и с собственным экономическим благополучием, Соединенные Штаты должны также внести в повестку дня некоторые менее очевидные задачи. Америка должна вернуться к основам производства, перепределить национальную безопасность в понятиях более широкой экономической и технологической безопасности, что японцы сделали давным-давно, и так изменить антимонопольные законы, чтобы американские фирмы могли легче собирать все силы воедино, как в случае компании «Сематек», и чтобы они могли лучше вести дела с такими видами экономических структур, которые представляют кэйрэцу и дзайбацу. Нынешние антимонопольные законы неспособны распознать тот вид экономического могущества, которое в Японии создают путем перекрестного участия в уставных капиталах и консолидации».

— Можно ли сказать, что профсоюз — это монополия? — задал задачку Йону.

— Нет. Трудовое законодательство гарантирует право организовывать профсоюзы и коллективно обсуждать условия найма.

— Почему?

— Потому что не объединенные в профсоюзы рабочие слабы.

— Они слабы и сегодня? А как же НАТО? Разве это не кэйрэцу?

— Международная политика — это отдельный вопрос.

— Почему?

— Потому, что это был вопрос победы в холодной войне.

— А как же Совет Безопасности ООН? Это не олигополия?

— Он оправдал себя в вопросах сохранения мира после холодной войны.

— А разве Европейский союз — это не крепость для ведения торговой войны?

— Европейцы клялись, что это не так.

— А как же Североамериканская свободная торговая зона? Это не региональное кэйрэцу?

— Целью является свободная и честная торговля.

— Исключая других латиноамериканцев?

— Они могут присоединиться позже.

— Когда все присоединятся, чем это будет отличаться от ГАТТ*?

— Яс, я знаю ваш следующий вопрос. Необходимо принять меры для исправления дискриминации в прошлом. — Йон опередил меня.

— Да, может быть. Это вопрос справедливой форы, Йон. Как вы знаете, у нас есть продуманная система форы в Го.

5 марта 1992 года я присутствовал на 31-й «Конференции по антимонопольным вопросам современной экономики», организованной Советом конференций. Почти все участники были профессорами правовых школ или юристами. Я был ошеломлен. Сам по себе антимонополизм — хорошо организованный и крупный бизнес. Я приблизительно представлял себе, что большинство дискуссий будет о влиянии антимонопольного законодательства на экономику в свете расширяющейся и углубляющейся глобальной конкуренции. Я ошибался. Дискуссии целиком сфокусировались на правовых вопросах. Так случилось, что я был единственным японцем, посетившим семинар по вопросам международной конкуренции. Я полагал, что от меня ждут вопроса. Предложить Го в качестве нового подхода для антимонопольного законодательства — это было бы слишком дерзко для такого случая. Чтобы избежать недоумений, я решил задать очевидный и глупый вопрос: является или нет навязанная Японии система *кэйрэцу* нарушением американского антимонопольного законодательства? Я получил мудрый ответ: сама по себе она может и не являться нарушением, но каждый случай должен рассматриваться в отдельности. Про себя я добавил: «За приемлемые гонорары юристам!»

* Генеральное соглашение о тарифах и торговле, General Agreement on Tariffs and Trade (1948 г.). — Прим. ред.

Оотэаи (рейтинговый турнир)

Японская ассоциация Го проводит для своих профессиональных игроков в Го официальный рейтинговый турнир под названием *Оотэаи*. Их рейтинг и повышение в классе всецело зависят от результатов этого турнира. Их оклады и гонорары, которые выплачивает им ассоциация в соответствии с их рейтингом, минимальны. Большие деньги идут от спонсоров турниров за звание чемпиона. Однако почет все-таки зависит от их рейтинга. Более того, в любом виде спорта или игре ни один официальный матч за титул невозможен без рейтинговой системы, утвержденной авторитетным органом. Рейтинги Японской ассоциации Го используются спонсорскими организациями, чтобы определить квалификацию игроков и регулировать состав участников. Гонорары также зависят от рейтингов. Благодаря системе Оотэаи деньги и почет приходят одновременно.

Японские профессионалы Го должны были пережить одну революцию, одно землетрясение и две войны, прежде чем они упрочили Японскую ассоциацию Го, ставшую центральной авторитетной организацией взамен Годокоро (министерство Го), во времена сёгуната Токугава возглавляемого сильнейшим игроком (*Мэйдзином*) среди четырех домов Го. В 1879 году в качестве замены чемпионских матчей Осиро Го было организовано Хоэнся (Общество квадрата и круга). Главы четырех домов Го: Хонинбо, Ясуи, Иноуэ и Хаяси и другие сильные игроки, которым удалось пережить реставрацию Мэйдзи, организовали партнерство. Старым иерархическим системам был брошен вызов, и им угрожали во всех слоях общества. Проблема профессионалов Го состояла в том, что они не знали наверняка, какой новый порядок должен возникнуть. А что, если взять в качестве основы новой иерархии рейтинги каждого? К сожалению, Хонинбо Сюген, который только что принял на себя верховный пост в старой иерархической системе, был игроком всего 3-го дана, тогда как остались еще и старые лисы вроде Иноуэ Инсэки, мастера 6-го дана. Для пробы они создали Хоэнся, как равное партнерство десяти членов. Од-

нако Хонинбо Сюгену не понадобилось слишком много времени, чтобы понять, что для него партнерство является слишком уни-
зительным и расстраивающим. Он прекратил свое членство, ког-
да Хоэнся зарегистрировала в Токийском городском управлении
прошение о том, что, как новая организация, они будут выдавать
собственные дипломы с рейтингами. Чтобы отмежеваться от ста-
рой системы, Хоэнся ввело новую систему разрядов *кю*: вместо
традиционного расположения 9-го дана сверху и 1-го дана снизу
1 *кю* теперь располагался сверху, а 12 *кю* снизу, как на Западе, где
чемпиона всегда называют «номером первым». Брат Хонинбо
Сюгена, Сюэй, мастер 5-го дана, не был доволен своим положени-
ем в доме Хаяси. Он был горд, честолюбив и стремился восстано-
вить дом Хонинбо в его прежней славе «номера один» среди до-
мов Иэмото. Он оставил дом Хаяси и заставил брата вручить ему
титул Хонинбо. Его покровитель, граф Гото Сёдзиро, получив-
ший аристократический титул за заслуги при реставрации Мэйд-
зи, играл роль посредника между Сюэем и президентом Хоэнся
Сюхо. Были предложены следующие условия:

- 1) Хоэнся отказывается от своей революционной системы *кю* и
возвращается к традиционной системе *данов*.
- 2) Дипломы Хоэнся должен подписывать обладатель титула
Хонинбо.
- 3) После выхода Сюхо в отставку президентом Хоэнся должен
стать первый среди равных по мастерству.

Сюэй охотно согласился пойти на такой компромисс, разрабо-
танный его влиятельным другом и спонсором. С помощью умелой
тактики он как-то уживался с Хоэнся и, исключительно в силу
своих способностей, даже стал мастером 9-го дана и получил титул
Мэйдзин. В конце концов, Го — это длительная игра. В определен-
ных ситуациях вам приходится идти на компромисс в настоящем
ради будущего, но не наоборот.

Прошло еще 30 лет, и в 1923 году произошло грандиозное зем-
летрясение в Канто, прежде чем в 1924 году родилась и полнос-
тью утвердилась в японских общинах Го Японская ассоциация Го.
Когда землетрясение все разрушило и всех обанкротило, барон
Окура Киситиро из Окура Дзайбацу расширил свою финансовую

поддержку и предложил объединить всех профессиональных игроков в Го в одну центральную организацию — Нихон Ки-ин (в переводе — Японская ассоциация Го). Кто мог устоять? Окура созвал предварительное совещание по созданию Японской ассоциации Го в принадлежавшем ему престижном отеле «Империял». В списке самых первых спонсоров числились такие крупные личности, как Сибудзава Эйити, основатель банка Дай-ити и его дзайбацу, и виконт Макино Синкен, тесть будущего премьер-министра Йосиды Сигеру.

Японская ассоциация Го была создана не просто как ассоциация игроков в Го, а как национальная организация. Спонсоры, в большинстве своем новые аристократы и бизнесмены из дзайбацу, горделиво провозгласили, что их намерение основать Японскую ассоциацию Го продиктовано благородной задачей сохранения культурного значения Го, что сохранить эту игру — в интересах нации. Таким образом, система Иэмото сёгуната Токугава была заменена на Японскую ассоциацию Го, современную организацию националистов Мэйдзи. Здание Японской ассоциации Го в Тамэйкэ было уничтожено во время авианалета на Токио 25 мая 1945 года. Подобно птице феникс Японская ассоциация Го не теряла времени, и вскоре после окончания Второй мировой войны, в 1946 году, возобновилось проведение турниров *Оотэаи* в соба-ресторане* в Хонго в Токио.

Японская ассоциация Го прочно обосновалась в Токио как полномочная организация, неподвластная никаким потрясениям. Не в западной Японии. После реставрации Мэйдзи Иноуэ Инсэки отправился в Кансай (Осаку) и собрал там множество последователей. Они были независимы от токийской группы в восточной Японии. Перед Второй мировой войной Японская ассоциация Го открыла представительство в Осаке, но не разрешил ему выдавать свои собственные дипломы. Профессионалы из Кансай были возмущены такой дискриминацией. После Второй мировой войны они объединились под предводительством Хасимото Утаро, мастера 8-го дана, который возглавил движение

* Соба — род японской лапши. — Прим. ред.

за независимость при сильной поддержке деловых кругов из Кансай. Люди из Кансай традиционно были настроены против Токио, против центра, против правительства, против большого бизнеса, но выступали за частное предпринимательство, за коммерцию и за независимость. К их великой радости, в 1950 году Хасимото выиграл престижный титул Хонинбо и привез его из Токио в Кансай. Теперь он стал их подлинным героем. В таких обстоятельствах предлагать проводить матч на титул Хонинбо каждый год, а не раз в два года, было неосмотрительно и крайне несвоевременно, а именно это сделал Цусима Дзюити в своей до боли откровенной инаугурационной речи, вступая на пост нового президента Японской ассоциации Го. Члены Кансай Ки-ин сочли эту речь заговором Канто* и нарушением правил, направленным на то, чтобы сократить на один год время обладания Хасимото титулом Хонинбо. Они составили и направили в Токио декларацию независимости. Небольшая группа отделилась от них и осталась в Кансайском отделении Японской ассоциации Го. В качестве противодействия Кансай Ки-ин вторглись в район Нагои, средний запад Японии, и создали там свое представительство.

Это соперничество между востоком и западом все еще сохраняется в современной Японии, даже после распада СССР и окончания холодной войны. В духе традиции Го эти противники конкурируют друг с другом, но взаимозависимы. Как они достигли этого? Сегодня матчи за титулы, спонсируемые газетами, телевизионными сетями, авиакомпаниями, компьютерными компаниями и другими организациями, приносят намного больше призовых денег и почета, чем турниры Оотэаи. По требованию спонсоров с тугими кошельками игроки трех ассоциаций Го обязаны объединиться и играть вместе в гармонии. Каждая из них, в Токио, Осаке и Нагое, вместе со своими местными спонсорами поддерживают и побуждают своих игроков к соревнованиям за различные титулы на национальном уровне. Каждая ассоциация также помогает своим профессиональным мастерам игры набирать собственных учеников. Эти современные системы Иэмото, или *кэй-*

* Канто — старинное название Токио. — *Прим. ред.*

рэцу, успешно сохраняют конкуренцию не только по духу и по сути, но также подготавливают будущее японской традиционной игры Го.

— У вас, японцев, постоянные серьезные проблемы с достижением гармонии. Кажется, что только экономическая личная выгода удерживает вас вместе, — задумался Дэвид.

— А что вы думали? Что все 120 миллионов японцев — святые? Мы — как и все остальные народы мира.

— Вы говорили мне, что регент Сётоку поставил гармонию выше всех ценностей, когда писал первую японскую конституцию, и что вы, японцы, почитаете ее. — Дэвид был озадачен.

— Потому что мы склонны с легкостью ею пренебрегать.

— Вы же сами всегда заостряете внимание на важности согласия.

— Потому что нам трудно его достичь.

— Да, я бы сказал, что вы, японцы, ужасно сварливы.

— Что же, таков японский вид демократии при феодальном соперничестве.

— Вы гордитесь этим?

— Почему бы нет? С тех пор олигополия прекрасно на нас работает.

— Вам следует желать демократии не в олигополии, а в свободной конкуренции.

— Мы опасаемся, что анархия в свободной конкуренции может привести к диктатуре.

— Чтобы этого избежать, вам нужен набор правил для ведения конкурентной борьбы.

— Хорошо, давайте поговорим о наших правилах честной игры.

Два профессионала играют партию в Оотэаи и соревнуются за долю из суммы в 120 очков. Доля игрока зависит от разницы в рейтинге между ним и его противником и от цвета, которым он играет. В основе системы лежит предположение, что разница в один дан эквивалентна одной трети камня форы. Следовательно, игрок более низкого рейтинга при разнице в четыре дана должен получать два камня форы. При разнице до трех данов есть четыре способа уравнивать шансы игроков:

- 1) Два игрока одинакового рейтинга поочередно будут пользоваться правом первого хода (играть черными).
- 2) Игрок на один дан слабее получает камень форо (т. е. играет черными), затем играет белыми, затем черными и т. д., в такой последовательности.
- 3) Игрок на два дана слабее противника всегда играет черными.
- 4) Игрок на три дана слабее своего противника получает два камня форо.

Отталкиваясь от этого, создана система очков. Например, для игроков равной силы играющий черными получает 75 очков, если он выигрывает, тогда как в случае проигрыша белыми он получает 45 очков. Самое большое число очков, которое можно получить, — 110. Их получает играющий белыми игрок, который на один дан слабее своего противника, тогда как более сильный проигравший получает всего 10 очков. Как эти заработанные очки приносят повышение на один дан? Таблица повышений показывает, что чем выше забрался профессиональный игрок, тем больше партий ему нужно сыграть. Подобно игроку в гольф он сам должен заявить, что очки, заработанные им на протяжении определенного периода, указанного им на двухлетнем отрезке, достаточны для его повышения. Забудь он это сделать и сыграй он еще одну партию, он может упустить этот шанс. Он должен будет начинать новую серию партий заново. Это достаточно справедливо? В любом случае в Го нельзя играть таким образом, что все играют на равных и побеждает сильнейший. Почему? На то есть две причины. Первая: кто-то должен играть черными и делать первый ход. Во имя справедливости белые должны получить компенсацию за преимущество черных. В этом причина системы очков Оотэаи. В турнирах и в матчах за титулы, которые проводятся за пределами системы Оотэаи и спонсируются газетами и другими организациями, соперники играют на равных, играя черными и белыми по очереди, невзирая на разницу в рейтинге. Однако 5,5 пункта территории отдаются белым в качестве компенсации за право первого хода черных. Эта компенсация называется *коми*. Коми является необходимым упрощением сложной и продуманной системы очков Оотэаи. Вторая причина: без надлежащей форо

партия превратится в свободную, но несправедливую партию с преимуществом более сильного игрока. Никто не захочет бросать ему вызов. Го просто скончалось бы*.

— И вправду очень сложно. — Дэвид был впечатлен.

— Чтобы иметь честную конкуренцию, нужно иметь продуманную систему фор.

— И все же очковая система в Го является системой не свободной конкуренции, а управляемой.

— А что бы вы предпочли — свободную несправедливую торговлю или управляемую справедливую?

— Лучше всего свободная и справедливая одновременно.

— Извините, но это нереально. Вы не можете иметь одновременно и то, и другое. В боксе вы согласны с разделением на весовые категории. Почему этого не может быть в Го? — Эта аналогия с боксом лишила Дэвида всех аргументов.

* Система турниров Оотэаи — квалификационная система для профессиональных игроков Го в Японии. Не вдаваясь в детали, укажу основной принцип встреч в рамках этих турниров и правило получения «очередных гошных званий».

Все профессиональные игроки делятся на две лиги. Для каждой пары игроков фора устанавливается в соответствии с разницей в данах. Минимальная фора (сэн-ай-сэн) означает игру попеременно *черными-белыми-черными*, т. е. более слабый игрок в два раза чаще играет черным цветом, чем белым. Это соответствует разнице рангов в один дан. Далее фора может быть в один камень (без коми), попеременная игра на двух камнях и одном камне, и самая большая фора — два камня. Рассматриваются и форы типа *два камня-три камня-два камня* и т. п. В течение одного сезона каждый игрок должен сыграть не менее определенного количества партий. В зависимости от форы и результата в каждой партии каждый из партнеров получает очки, исходя из суммы в 120 очков. Распределение этих очков рассчитано таким образом, чтобы при игре равных по силе соперников каждый в среднем при достаточно большом числе партий получал бы поровну (т. е. около 60 очков за партию). Есть определенные условия — соотношения между уровнем, на который претендует игрок, числом сыгранных партий и набранными очками, — при выполнении которых игрок получает право на повышение. При этом обязанность за отслеживанием ситуации, при которой возникает это право, лежит на самом претенденте — он должен тотчас подать соответствующее прошение. Если же момент будет упущен — пеняй на себя, как говорят по-русски... — Прим. Сергея Павлова.

Система очков Оотэаи

Фора	Дан	Цвет		Побе- да	Ничья	Пора- жение
На равных	Одина- ковые даны	черные		75	45	15
		белые		105	75	45
Ч-Б-Ч	Разница в один дан	Слабее	черные	80	50	20
			белые	110	80	50
		Сильнее	черные	70	40	10
			белые	100	70	40
Чер- ными	Разница в два дана	Слабее (Ч) Сильнее (Б)		90	60	30
Чер- ными в серии Ч-2-Ч	Разница в три дана	Слабее (Ч)		100	70	40
		Сильнее (Б)		80	50	20

Очки для повышения

Дан \ Среднее	75 очков	70	67,5
1 дан	8 партий	12	16
2 дан	10	14	18
3 дан	12	16	20
4 дан	14	18	22
5 дан	16	20	24
6 дан	18	22	26
7 дан	20	24	28
8 дан	22	26	30

Указанное число партий для каждого уровня, минимально необходимое для получения повышения при указанном среднем результате.

Го с форой

В Го концепция форы разительно отличается от концепции форы в Сёги. В Сёги чем сильнее игрок, тем меньше фигур ему дается вначале. В Го чем слабее игрок, тем больше камней ему дается на доске для начала. Фора в Сёги ограничивает способности более сильного игрока, тогда как в Го фора благоприятствует более слабому игроку. Как если бы более сильный игрок в Сёги боксировал одной рукой, а другая была бы завязана у него за спиной, но на ровном ринге. В Го — наоборот: предоставление более сильным игроком форы равносильно борьбе сумо безо всяких ограничений, но борьба ведется против игрока, находящегося на ринге в более выгодной позиции. Я показал Дэвиду *Диаграммы 1 и 2*. Предоставляя максимальную фору в Сёги, более сильная сторона лишается десяти фигур, оставаясь лишь с королем и девятью пешками. Предоставляя максимальную фору в Го, более слабый игрок предварительно выставляет девять камней на звездные пункты.

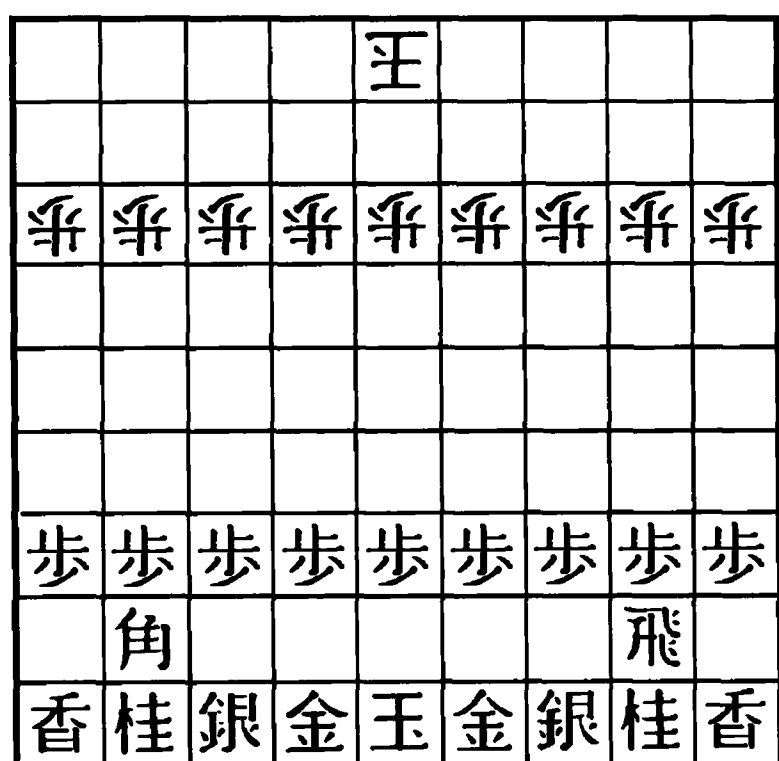


Диаграмма 1

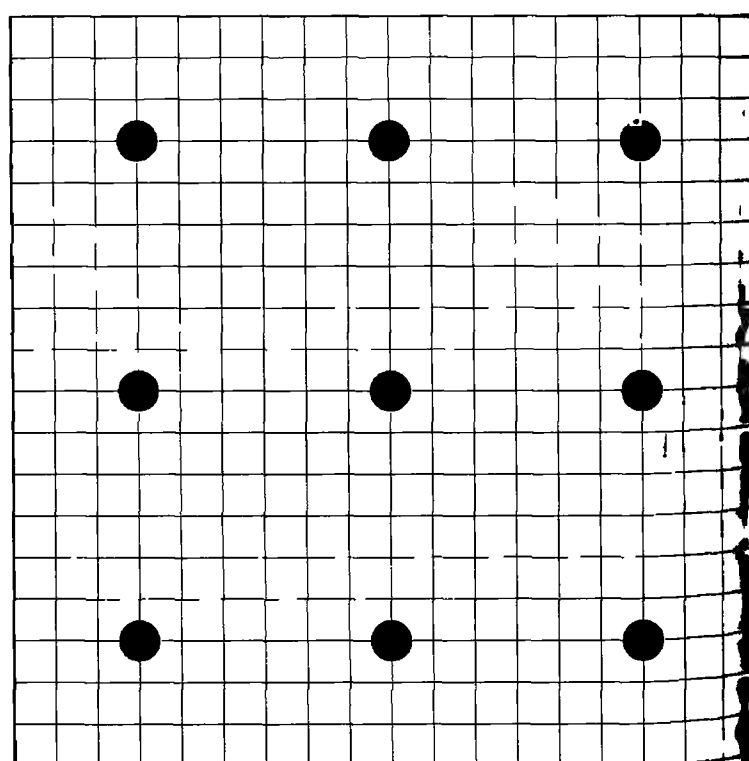


Диаграмма 2

— Если бы более сильным игроком были вы, какой вид форы вам бы больше понравился — как в Го или как в Сёги? — спросил Дэвида.

— Ну, в Сёги я бы утратил часть своей боеспособности.

- Но у вас равное поле битвы.
- В Го я должен играть на неравном поле битвы.
- Но у вас свободные руки.
- Я бы предпочел иметь обе руки свободными и равное поле.
- Вы жадничаете. Что вам нравилось бы больше как более слабому игроку? Не было бы эгоистичным с моей стороны настаивать на свободной конкуренции без какой-либо форы для вас?
- В играх я приветствую фору либо в способностях, либо в поле. Но в торговле свободная конкуренция всегда взаимовыгодна.
- Да, между действительно равными конкурентами. Но свободная конкуренция может оказаться пагубной для развивающейся нации.
- Япония уже не слабая страна, — запротестовал Дэвид.
- Нет, по крайней мере не в автомобильной промышленности. Поэтому японцы наложили на себя экспортные квоты по типу форы в Сёги, что они для удобства называют добровольным самоограничением.
- А американцы страдают от препятствий по типу форы в Го при розничной продаже и не могут проникнуть на японский рынок, — напомнил мне Дэвид.

В реальности никто никогда не начнет войну, располагая лишь пешими воинами. Даже у Куросавы бедные крестьяне должны были нанять семерых самураев, чтобы отбить нападение разбойников. Любая нация должна стремиться к созданию и поддержанию в полной боевой готовности наземных, воздушных и морских ракет, равно как и другого сложного вооружения наряду с умелым обслуживающим составом. Однажды, давным-давно, в качестве невероятно глупого отступления от этого реализма японский имперский флот в отчаянии пытался сразиться в Тихом океане с противником, превосходящим его в соотношении 3 к 10, только для того, чтобы потерять все корабли до единого. Во время войны в Заливе США и их коалиция тщательно и терпеливо наращивали против Ирака огромное военное преимущество, прежде чем начать собственно боевые действия.

На протяжении всей истории во времена войн более слабые нации были вынуждены играть на обратной форе. В реальной жизни

мы не можем ожидать рыцарства в духе Сёги. Если мы попробуем провести аналогию с Сёги в мировой торговле, нам придется определить развивающуюся нацию с меньшим количеством фигур как более сильную по сравнению с хорошо развитой нацией с большим количеством фигур. Попросту неприемлемое противоречие! Это несправедливо и империалистично — предлагать равное поле свободной торговли более слабой стороне, у которой одни пешки: маломеханизированные виды промышленности, без ладей и слонов — секторов промышленности с высокой добавленной стоимостью. В реальном мире ведение бизнеса и торговли по образцу Сёги привело бы к предоставлению несправедливой форы не более сильным игроком, а более слабым. Форa по образцу Сёги мне кажется непродуктивной для того, чтобы использовать ее в качестве осмысленной аналогии экономическим реалиям. В конце концов, торговля — это не военная кампания, скорее, это раздел рынка.

В сравнении с Сёги ситуация в мировой торговле представляет собой осмысленную аналогию с форой по образцу Го. Возьмите в качестве примера иену. Однажды обменный курс иены был зафиксирован Бреттон-Вудской системой на уровне 360 иен = 1 доллар. Почему 360 иен? Никто не знает. Единственное объяснение, какое я мог придумать, — то, что характер иены больше похож на круг, а круг измеряется 360 градусами. Сегодня курс находится на уровне 100 иен за доллар. Предполагая, что 360 иен за доллар представляют собой 9 камней форы, мы можем прийти к выводу, что Япония уменьшила свою фору с 9 камней приблизительно до двух. Разве это не замечательное достижение, учитывая, что в начале курс был установлен таким высоким? Но в Го для слабого игрока — это вопрос здравого смысла: запрашивать настолько большую фору, на какую только согласится более сильный игрок. Намерение при этом состоит не в том, чтобы обмануть более сильного игрока и выиграть учебную партию, а в том, чтобы заставить сильного игрока играть очень внимательно и приложить максимум усилий с целью научить слабого игрока. Победа в игре на форе не является единственной целью. Как быстро мы можем уменьшить предоставляемую нам фору — вот что является основной целью. Более того, обменный курс в 360 иен за доллар был навязан Японии великодушными американцами, которые в то время с полным удовольствием

пользовались огромным торговым излишком. Благодаря справедливой системе фори в Го и более сильный, и более слабый игроки могут совершенствоваться во всю силу своих способностей. Фору по образцу Го можно в известном смысле рассматривать как торговый пакт между развивающимися и развитыми странами, что разрешено в рамках ГАТТ.

Что случилось бы, если бы два равных по силе профессионала сыграли партию на форе? Это интригующий вопрос. Чтобы найти ответ, Исида Йосио, мастер 9-го дана, сыграл с различной форой с 13 профессионалами. Я показал Дэвиду одну из таких партий. В этой игре Исида играл белыми против Такемии Масаки, мастера 10-го дана, который взял три камня фори. *Диаграмма 3* показывает последние 32 из 246 ходов в партии.

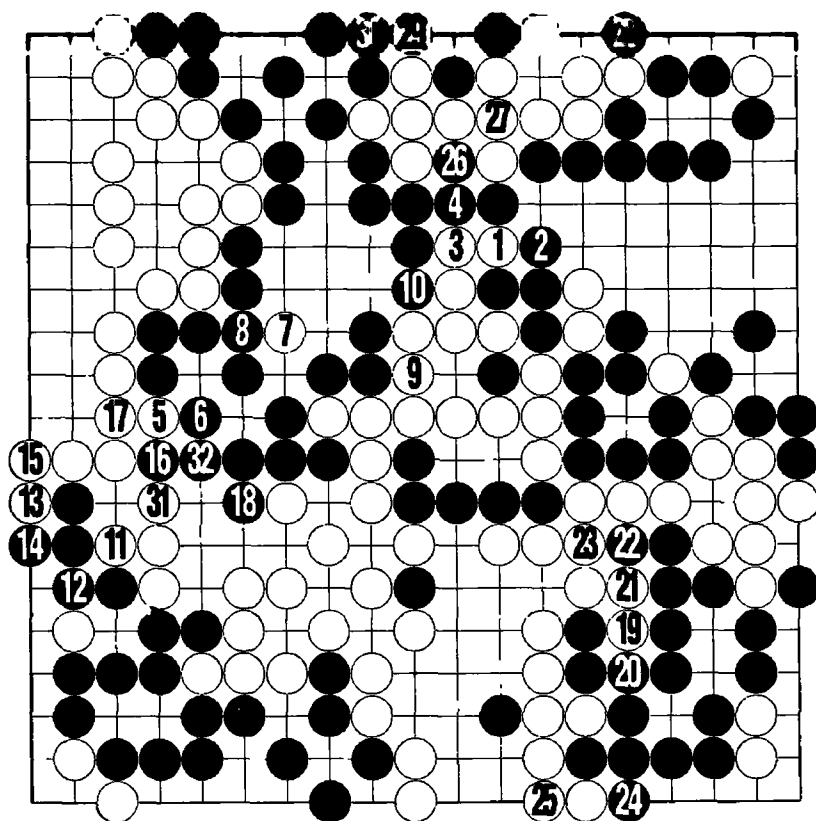


Диаграмма 3

- Каков результат? — Подсчет занял у нас некоторое время.
- Черные победили на 29 очков, — гордо объявил Дэвид.
- Не поразительно ли это? Мы всегда говорим, что один камень фори стоит 10 очков, и в этом случае это подтвердилось с точностью до одного очка. — Дэвид понял намек.
- Торговый дефицит США в 30 миллиардов долларов означает, что Япония все еще играет на форе в три камня, несмотря на то что она уже стала одинаково сильным игроком!
- Это могло бы стать убедительной аналогией, если торговый атташе США Микки Кантор захочет ею воспользоваться.

В Го с форой можно играть также и в свободном стиле, при котором черным позволяется ставить их форовые камни где им вздумается. Другой способ игры в Го с форой может состоять в том, чтобы игроки начали партию с пустой доски без предварительно выставленных черных камней, как если бы игроки были равны по силе. Это абсолютно свободная игра на равном поле, и с большой вероятностью она закончится поражением слабого игрока с крупным счетом. Поэтому вместо предоставления *коми* в 5,5 очка белым в начале партии игроки договариваются об обратном *коми*, компенсации слабому игроку по заранее обусловленному обменному курсу: один выставленный заранее камень равен десяти очкам территории в конце партии. Если мы применим это правило к современной ситуации, мы могли бы сказать, что Японии предоставлена фора в три камня при условии, что она вернет американцам 30 миллиардов долларов в качестве обратного *коми*, инвестируя в США казначейские облигации, акции, недвижимость, заводы и т. д. С точки зрения Го именно этим занимались японцы.

— С помощью этой аналогии мы можем понять недоразумения и неразбериху с обеих сторон, — предположил я.

— Да, японцы настаивают на игре в Го на форе в три камня в обмен на 30 очков *коми*, — подсчитал Дэвид. — Тогда почему бы вам не играть на равных?

— Потому что американцы настаивают на партии на равных без возврата 30 очков *коми* в ответ на заполнение торгового дефицита.

— План Маршалла был самым большим *коми* из выданных когда-либо, и европейцы это оценили, — заметил Дэвид.

— Мы, японцы, тоже это ценим. Теперь ситуация изменилась, и США получают такое *коми* последние десять лет. Пока *коми* возвращается назад в США, неужели могут быть какие-либо проблемы?

— Вы можете с легкостью найти паникеров среди сенаторов и конгрессменов.

— Разумеется, *коми* в 30 миллиардов долларов для американцев может выглядеть большим и беспокоящим, чтобы принять его. Однако японцы принимают равно беспокоящую фору в три камня. Они много работают и откладывают 30 миллиардов долларов, затем они вернут их американцам. Американцам не нужно чувствовать в этом подвоха.

— Ревизионистов тревожит не столько размер, сколько структура этого торгового дефицита.

— Это уже другой вопрос, — согласился я.

Так называемые ревизионисты беспокоятся, что экспорт картофельных чипсов в обмен на импорт компьютерных чипов приведет к снижению числа рабочих мест, более низким заработкам и ухудшению уровня жизни американцев. Не оскорбительно ли это или, по крайней мере, не беспокоит ли американских производителей чипсов то, что они просто-напросто пользуются преимуществом избытка естественных ресурсов? Я не совсем хорошо осведомлен в этом вопросе, но уверен, что они работают с большей производительностью и более высоким качеством и, следовательно, получают хорошую оплату и приличный уровень жизни по сравнению с производителями чипов, в качестве сырья использующих песок, которого много даже в небогатой природными ресурсами Японии.

Если же более серьезно, то в школе из американского учебника по экономике я узнал, что естественный процесс развития — от сельскохозяйственного сектора к производственному сектору и затем к сектору обслуживания — нельзя остановить. Учебник полагает, что следует осмотрительно управлять этим неизбежным процессом и сохранять хорошо сбалансированные пропорции между этими тремя секторами, чтобы достичь более высокой производительности, поддерживая при этом конкурентные отличия. В этом основная причина необходимости промышленной политики. Если для некоторых американцев такая терминология звучит как анафема, то им подойдут национальные экономические директивы или даже стратегия экономической безопасности.

— С азиатской точки зрения Америка поступает эгоистично, чересчур защищая свою металлургическую промышленность.

— Почему?

— Потому что металлургическая промышленность крайне необходима корейцам для развития кораблестроительной и автомобилестроительной промышленности.

— Япония старается задержать их развитие.

— Конечно, мы действуем из эгоистичных побуждений. Но мы уже почти сдались перед лицом их неизбежного прогресса. До проблемы с металлургией была проблема с текстильной промышлен-

ностью. Если судить по Международному соглашению 1974 года по импорту текстильной продукции*, наши достижения были лучше, чем у Америки или Европы. К 1985 году Япония начала испытывать дефицит в своей текстильной торговле, в 1960-х годах доминировавшей на мировых рынках. Как мы можем требовать от корейцев или китайцев, чтобы они навечно оставались бедными и всецело полагались только на свое сельскохозяйственное производство? Мы всего лишь пытаемся выиграть время, чтобы развиться в высокотехнологичных нишах, где, как в Го, засчитываются качество и производительность.

— Вы хотите сказать, что младший брат станет выше и мудрее?

— Именно так сами американцы догнали и перегнали своих европейских братьев и сестер. Американцы просто не могут помешать росту азиатов, африканцев и латиноамериканцев. Ведь вы, не колеблясь, накладываете антидемпинговые санкции на ветошь из Бангладеша, которая используется для протирки станков? Разве это не вопрос гуманизма? И, поскольку холодная война закончена, для каждого в следующей повестке дня первым будет стоять этот вопрос противостояния Севера и Юга.

— Американцы должны пожертвовать собой?

— Только Бог способен на истинный альтруизм. Люди будут продвигаться вперед в поисках новых и лучших технологий, методов и ниш ради собственных интересов. Когда мы достигнем третьего сектора, или 3-го дана, еще останется достаточно места для совершенствования и прогресса.

— Значит, теперь японцы нацелены на авиастроение, или 4-й дан?

— Европейцы уже выпустили большое количество аэробусов.

С 1988 года ревизионисты выпустили целый поток литературы, которая предупреждала американцев об опасности иностранных интересов. В книге Мартина и Сьюзен Толкин «Покупая путь в Америку» (издательство «Times», 1988) утверждается, что «иностраные деньги изменяют лицо нашей нации». Американцы «Про

* Multi-Fiber Arrangement (MFA). Соглашение, позволяющее двум странам оговаривать взаимные ограничения по импорту текстильной продукции в обход предписаний ГАТТ. — Прим. ред.

даются за рубежом» (Дуглас Франца и Кэтрин Коллинз, издательство «Contemporary Books», 1989), «позволяя Японии покупать наши землю, промышленность, финансовые институты и будущее». «Продавая торговые места» (Клайд В. Престовиц-младший, издательство «Basic Books», 1988), Америка «позволяет Японии захватить лидерство». «Иена» (Дэниэль Бернштейн, издательство «Simon and Shuster», 1988) символизирует «новую финансовую империю Японии и ее угрозу Америке». «Загадка японской мощи» (Карел фон Вольфеген, издательство «Alfred A. Knopf», 1989) требует «полномасштабного изучения работы политической и промышленной системы Японии в нации без государства». «Японская игра во власть» (Уильям Дж. Хольстейн, издательство «Charles Scribners Sons», 1990) описывает полную скандалов японскую политическую жизнь и задает вопрос: «Что это значит для Америки?» Европеец Билл Эмотт постарался успокоить кипящие страсти предсказанием, что «Солнце тоже заходит» (издательство «Times», 1989), из-за «пределов экономического могущества Японии — снижающихся объемов сбережений, возрастающего потребления, старения нации, разболтанности молодого поколения, враждебных азиатских соседей...» Когда все это проигнорировали, нетерпеливая Америка начала задаваться вопросом: «Почему Соединенные Штаты проигрывают в сражении с японцами и почему это имеет значение?» с точки зрения конфронтации «Ковбоя против самурая» (Стефан Д. Коген, издательство «Harper Business», 1991). И наконец, была предсказана «Грядущая война с Японией» (Джордж Фридман и Мерedit Лебард, издательство «St. Martin Press», 1991).

— В самом деле, не слишком ли далеко заведут такие книги? Все они — пленники старого воинственного подхода на основе шахмат, — вздохнул я.

— Убедить их всех переключиться на ваш новый подход к разделу в бизнесе на основе Го — геркулесова задача. Но перед этим подвигом не стоит ли вам сперва убедить ваших коллег в Японии?

— Вы имеете в виду нашего конгрессмена Исихару Синтаро, который имеет склонность говорить «Нет!»?

Дэвид улыбнулся и кивнул головой.

— Да, здесь у меня совсем другая проблема. — Я почувствовал, что нахмурился.

Говоря «Нет!»

— Перед тем как мы начнем обсуждать Исихару, позвольте мне представить вам двух других джентльменов, — воззвал я к терпению Дэвида.

— Кто они?

— Морита Акио и Эзра Ф. Фогель.

— А почему вы их упомянули?

— По двум различным причинам: отсутствие Мориты и присутствие Фогеля в книге Исихары.

Морита Акио сказал «Нет!» Исихаре Синтаро, который убеждал его стать соавтором американской версии их противоречивой книги на японском языке «Япония, которая может говорить «Нет!» (издательство «Simon and Shuster», 1991). Исихара отступил, поскольку понимал, что Морита, занимая пост исполнительного директора компании «Sony», должен был учитывать последствия отрицательной огласки, тогда как Исихара был волен говорить от своего имени.

Реальность такова, что от присоединения Мориты и «Sony» к Исихаре ничего хорошего ждать не приходилось, кроме негативной реакции американских потребителей. Поэтому Морита не упоминается в американском издании книги. Лишены ли американцы возможности слушать мудрые речи Мориты? Не обязательно. Критическое отношение Мориты не является ни секретом, ни новостью для американцев. 13 ноября 1986 года я лично слышал, как он демонстрировал его на ежегодном официальном торжественном обеде, который проводился представительством Японской Торгово-Промышленной палаты в Нью-Йорке. На обеде присутствовало более 1000 гостей, пополам американцев и японцев.

Я зарезервировал столик на 10 персон за 10 000 долларов и пригласил Джона Тишмана, Йона Миникеса, Дэвида Ллойда, Престона Толлингера, Вулфа Уолтера и четверых своих японских коллег.

После того как Эдвин О. Райшауэр получил присуждаемую ежегодно почетную награду, на трибуну в качестве основного докладчика был приглашен Морита. Он начал с того, что открыл маленький японский зонтик из бамбука и бумаги и сказал: «Тридцать лет назад это было лучшее, что экспортировала Япония». Публике это понравилось. Затем Морита перешел к своей любимой теме: отношению

общей судьбе. «Чтобы мотивировать людей, вы должны ввести их в семью и обращаться с ними как с ее уважаемыми членами».

— Эта концепция менеджмента взята из Го, правда? — шепотом спросил Дэвид. Я кивнул.

В своей книге *«Сделано в Японии»* (издательство «E. P. Dutton», 1986) Морита перечислил все пункты своего критического отношения к положению американской экономики: недоразвитая производственная база, недостаточное качество продукции, ориентация на краткосрочную прибыль, разделение науки и технологии, бум судебных исков, плачевное состояние образования и так далее. В целом американцы приняли его откровенные предупреждения как конструктивную критику давнего друга. Они были недовольны Моритой не из-за слов, сказанных им в своей книге, а из-за того, что тот связался с таким демагогом, как Исихара. Наиболее удачным смягчающим обстоятельством, какое я только мог придумать для Мориты, было то, что он сделал это с целью донести аналогичное предупреждение до подрастающего поколения Японии. Что в Америке произошло вчера, в Японии случится завтра! Принадлежа к более молодому поколению, я, как и Исихара, согласен с большинством из высказанных Моритой положений, хотя я довольно скептически настроен относительно того, когда и как может быть осуществлен его призыв к новому мировому денежному порядку по образцу старой доброй Бреттон-Вудской системы. В 1991 году в составе миссии Кэйданрэн Морита был в ЕС и встретился там со многими видными бизнесменами и влиятельными чиновниками. В 1992 году он вернулся и опубликовал статью в февральском номере *«Бунгей Сюдзю»*, одном из самых популярных ежемесячных журналов в Японии. Все были удивлены тем, что Морита настоятельно советовал, что, для того чтобы жить в дружбе с американцами и европейцами, японцам нужно изменить их традиционный стиль менеджмента и следовать западным правилам ведения бизнеса и образу жизни: увеличить отчисления в фонд заработной платы, сократить рабочие часы, сократить отчисления на исследования и развитие и перенести внимание с компаний на обслуживание потребителей. Что подтолкнуло его изменить свои убеждения?

Как глава гигантской компании по производству потребительских товаров, Морита, похоже, убежден, что США должны подойти

ближе к семейному менеджменту по образцу Го, тогда как Япония должна сделать шаг навстречу западному стилю жизни яппи по образцу шахмат, и он надеется, что обе страны смогут встретиться где-то посередине. Разумеется, ортодоксально настроенные представители финансовых кругов были взбешены и яростно осцаривали доводы Мориты.

— Значит, вы говорите, что Исихара — плохой, а Морита — хороший?

— Исихара занимается своей политической карьерой, тогда как Морита должен защищать свои плееры.

— Плеер был такой классной идеей! — Дэвид восхищался Моритой.

— Первым делом я запретил слушать плеер своему сыну, — тряхнул головой я.

— А что в этом плохого?

— Опасно ходить, не слыша ничего, кроме музыки.

— Ваш запрет все еще в силе?

— Нет. У моих дочерей есть плееры, даже такие, которые крутят компакт-диски.

— Почему вы так легко изменили свое отношение? Вы ведь довольно упрямый человек, разве нет?

— Потому, что однажды мне вспомнился Ниномия Киндзиро.

— Ниномия кто?

— Киндзиро. Он был крестьянином и известным ученым эпохи Токугава. После реставрации Мэйдзи и до конца Второй мировой войны в Японии не было ни одной начальной школы, где бы стояла его статуя.

— Даже сегодня?

— Нет, но для поколения Мориты Киндзиро был символом трудовой этики.

— А в чем заключался его воспитательный пример?

— Он читал книгу, таская хворост для очага.

— Вы думаете, что Морита взял идею плеера у Киндзиро?

— Скорее всего. Хотя я сомневаюсь, что мои дети используют его хоть с какой-то образовательной целью. — После этих слов Дэвид потерял интерес к Киндзиро.

— Почему Исихара ведет себя так агрессивно и провокационно? Не является ли для японца такое поведение необычным?

— Это нечто вроде комплекса, который испытывает наше поколение, пережившее крушение идолов наших отцов. Исихара начинал как наш *enfant terrible*.

Столь же интересным, как и отсутствие Мориты в книге Исихары, является присутствие в предисловии к ней Эзры Ф. Фогеля. Фогель и сам написал историческую и противоречивую книгу «Япония как номер один» (издательство «Harvard», 1979). Этой книгой было положено начало новой школе современной японологии, которая стала продолжением более традиционной и культурно-ориентированной школы Лэфкедио Хирна, написавшего книгу «Кайдан». Фогель начал предисловие с того, что представил Синтаро лауреатом премии Акутагава, самой престижной литературной награды в Японии, не в популярной беллетристике, а в более серьезной форме романа. Затем читателю также напомнили, что Синтаро — старший брат Юдзиро Исихары, одного из самых популярных в Японии киноактеров. Юдзиро похож на молодого Джеймса Дина, выросшего в Джона Уэйна средних лет. Сравнение с Дином принадлежит Фогелю, а с Уэйном — мне. В самом деле, со стороны Фогеля было весьма любезным написать: «Когда Юдзиро умер в 1987 году от рака, Япония оплакивала его, как Америка в свое время оплакивала Джона Кеннеди». Боюсь, однако, это слегка преувеличено.

Когда в 1955 году Синтаро стал лауреатом премии Акутагава, ему был всего 21 год, он учился в университете Хитоцубаси в Токио, бывшем Императорском колледже коммерции. Роман, который принес ему премию, назывался «Тайо-но Кисэцу» («Пора Солнца»), что не имело ничего общего с возрождающимся японским национализмом; скорее, она повествовала о молодежи, бунтующей на пляже под солнцем. Я подозреваю, что в воображении юного Исихары солнце из популярного тогда произведения Альбера Камю «Миф о Сизифе. Эссе об абсурде» переплелось с американским стилем жизни под девизом «солнце-песок-и-секс». Как бы то ни было, таким был дух того времени.

Из-за корейской войны солнце японской экономики быстро всходило. Небольшой круг отпрысков семей высшего общества из богатых пригородов вокруг Камакура и Дзюси на южном побережье Токийской бухты образовал клуб. Они начали экспериментировать

со стилем жизни богатого и либерального общества. В наиболее часто цитируемой сцене герой и члены его кружка состязаются в том, кто быстрее сможет проткнуть традиционную бумажную ширму *сёдзи* своим напряженным символом мужественности. Вы можете назвать это грубым символизмом. Да, так оно и есть. Но молодые люди грубы и жестоки везде и во все времена, не так ли? Кое-кто из старшего поколения отмахивался и говорил, что во времена своей молодости сам был таким же. Другие были шокированы и смущены откровенным выражением секса, описанного Исихарой. Молодое поколение единогласно поддержало Синтаро и старалось ему подражать. Они делали себе стрижки «под Синтаро»: что-то типа флотской. Не спрашивайте меня: «Почему не длинные волосы?» Синтаро стал режиссером смягченной киноверсии книги, его брат Юдзиро играл в ней главную роль. Вместе они стали идолами и лидерами нового поколения.

В 1968 году Исихара был выдвинут правящей Либерально-демократической партией — небольшая промашка; для баллотирования в Диэт, японский парламент, лучше бы подошла Консервативная партия. Этот *enfant terrible* вырос теперь в поднявшего голову националиста, не скрывавшего своей неприязни к либеральному социализму. Среди тысяч кандидатов он получил наибольшее число голосов. За исключением одного незначительного поражения в борьбе с Минобэ, популярным социалистическим губернатором Токийской мэрии, он ни разу не проигрывал на выборах и всегда с солидным отрывом получал место в Диэте. В кабинете он получал такие влиятельные посты, как генеральный директор Агентства национальной защиты и Агентства науки и технологии, а также пост министра транспорта. Он возглавляет свою собственную небольшую фракцию и никогда не оставляет надежды в один прекрасный день стать премьер-министром. Поэтому лучше не сбрасывать его со счетов, несмотря на то что, с точки зрения американцев, он выглядит и звучит эксцентричным, помпезным, шовинистическим и иногда даже смешным. Он один из наиболее популярных и образованных лидеров общественного мнения (по крайней мере, именно так считают он и его сторонники) и является представителем национализма, возрожденного в определенных слоях и поколениях японского общества.

Фогель завершил свое предисловие более мягким замечанием:

«Возможно, Америке тоже нужен Исихара, популярная личность, которая сможет прямо сказать нашим политическим лидерам, что они должны встать грудью и взять на себя ответственность за реструктуризацию экономики для стимулирования долгосрочных инвестиций и защиты американских высоких технологий и производства. Чувствуется, что, будь он американцем, Исихара справился бы с этой ролью».

Не был ли Фогель слишком мягок и добр по отношению к Исихаре? Теперь этот вопрос теряет всякую актуальность, поскольку американцы избрали президентом Клинтона, который отстаивает изменения именно такого рода. С 1989 года, когда была написана первоначальная версия книги Исихары, произошло много непредсказуемых событий. Возьмем, к примеру, его наиболее противоречивый тезис, что Япония может нарушить всемирное равновесие вооруженных сил, продавая микросхемы СССР, а не США. О, богиня Солнца! СССР больше не существует. Конечно, было бы несправедливо упрекать в этом Исихару, поскольку у кого хватило бы ума предсказать такое событие? Однако в недавно добавленном послесловии, появившемся после его визита с 15 по 20 января 1990 года в Вашингтон, округ Колумбия, Исихара все еще верит: «Теперь мы достаточно сильны технологически и финансово, чтобы создать независимые защитные вооруженные силы». Но против кого? Против Северной Кореи или опять против Китая?

Мне кажется, что Исихара до сих пор одержим военной идеологией по образцу шахмат и все еще пытается проткнуть бумажные ширмы *сёдзи*, соревнуясь в этом с большим американским братом. Он зашел еще дальше: «Таким образом, наступило время подумать о пакте безопасности, в котором у Японии будет что сказать». Но что мы можем сказать о «реальной мировой политике»? Вопрос безопасности между Японией и США касается сейчас не вооруженных сил, а экономических, поскольку именно в отношении экономики американцы считают Японию «угрозой номер один». Нам необходим новый подход к стратегии бизнеса и торговли: Го. Конечно, новый мировой порядок и вопросы безопасности должны контролироваться Организацией Объединенных Наций с приня-

тием, если необходимо, решительных мер даже теперь, в эпоху завершившейся холодной войны. Но как только японцы после долгих лет колебаний присоединились к миротворческой организации, ООН начала обсуждать идею создания миротворческих сил. Готовы ли мы принимать участие в реальных боевых действиях?

Эмоционально я на стороне возрожденного национализма Исихары — против левацких настроений в Японии либерального, социалистического, универсалистского, антисоюзнического толка, против болтовни и демонстраций, выдаваемых за борьбу за мир. Однако я не куплюсь на его старомодную концепцию, что национализм должен маршировать нога в ногу с милитаризмом. Япония не должна увеличивать свои отчисления на оборону сверх 1 процента от ВВП, лишь бы Америка не обвинила их в том, что они хотят бесплатно прокатиться. Все другие нации, включая США, начали снижать свои военные ассигнования. Они должны избавляться от своих арсеналов, чтобы насладиться дивидендами мирного времени, что им просто необходимо. Почему мы должны увеличивать свой военный бюджет в момент всеобщего разоружения? Такая идея просто смехотворна.

В отличие от тех своих суждений Исихара, напротив, довольно хорошо разбирается в причинах американских неудач на экономической арене. Когда он встречался с конгрессменом Ричардом Герхардтом, то представился японским Герхардтом. Исихара согласился с предложением бывшего торгового представителя Карлы Хилз: Япония должна открыть свои строительные тендеры, закрытый рисовый рынок, старомодную и неэффективную систему розничной торговли. Он полагает, что реформы, предложенные в рамках SII, послужат не только американским экспортерам, но и интересам японских потребителей и налогоплательщиков. Тут Исихара слишком уж наивен. В экономике все зависит от равновесия и выбора момента. Как сторонник изменений, я не против SII — или, если точнее, я почти смирился с мыслью принять большую ее часть. Но если уж говорить о культуре и об окружающей среде, мне хотелось бы до какой-то степени сохранить наши рисовые поля и наших крестьян, хотя я понимаю, что рано или поздно отсутствие сыновей, желающих продолжить дело отцов, или дочерей, желающих выйти замуж за таких сыновей, скажется на японской рисо-

вой отрасли. Это проблема вчерашнего дня Японии. В торговых переговорах одержимость рисом обеих сторон является убыточной.

Что касается каналов распределения, то меня не восхищают американские торговые пассажи, расположенные в пригородах. Чтобы жить в городах, американцы платят слишком высокую цену в виде таких городских проблем, как рост преступности, распространение наркотиков, расовая сегрегация, уменьшение числа школ, дефицит бюджета у городских властей и т. д., при этом оставаясь неспособными сократить высокое потребление энергии ввиду чрезмерной зависимости пригородов от моторизации. Не являются ли несбалансированными цена и выгоды городов? Моему сердцу ближе семейные лавочки типа «Seven-Eleven» на оживленных и безопасных городских улицах. Прежде всего почему мы сейчас должны переключиться на систему ценностей, направленную в сторону потребителей? Мир все еще пребывает в бедности, и многие люди голодают. Кто-то должен работать, экономить, инвестировать и заниматься благотворительностью в пользу несчастных людей во всем мире. Я убеждаю своего сына и дочерей вести простую и скромную жизнь и не переставать работать и экономить. Если я кого-нибудь обижаю, заранее приношу свои извинения, но меня всегда охватывает благоговейный ужас, когда я вижу объемы благотворительной еды, которую предоставляют американцы для своих бездомных.

— Вы определенно старомодный человек.

— Да, я такой.

— Вы и Исихара принадлежите к одному поколению?

— Да. Но его поле — политика и литература.

— А ваше — бизнес, в этом все отличие?

— У меня есть Го, а также опыт международной работы.

— Кто из вас экстраординарен: вы или Исихара?

— Хотя может показаться, что они конфликтуют, американские ревизионисты и японские возрожденные националисты, как Исихара, разговаривают на одном языке. Они являются пленниками старой, избитой и приводящей к обратным результатам парадигмы вчерашнего дня: Сёги или шахматы. Для совместного использования вновь развивающейся глобальной экономики и технологии после окончания холодной войны нам необходима новая парадигма: Го.

— Кто они, другие японские националисты, подобные Исихаре?

Курофунэ (черные корабли)

Профессор Кисида Сю из университета Вако родился на Рождество 1933 года, несколькими месяцами раньше меня. В 1959 году он получил диплом магистра психологии в университете Васада, моей альма-матер. Мы, должно быть, часто виделись в студенческом городке, но не знали друг друга. В 1967 году он получил докторскую степень в университете Страсбурга. Выше моих скромных способностей пересказать его академическую теорию «Только иллюзия» языком неспециалиста, но позвольте мне попытаться в качестве вступления просто изложить суть его теории:

Гомо сапиенс — это животное со сломанными инстинктами, и ему не с чем жить, кроме иллюзии.

Я с облегчением понял, что теория иллюзий Кисиды по своей оригинальности и творческому началу сравнима лишь с немногими японскими теориями, вроде теории Иманиси о сегментации среды обитания и теории зависимости Дои.

Профессор Это Дзюн из университета Когё в Токио, японского аналога Массачусетского технологического института, родился с Кисидой в один день, но поступил изучать классическую английскую литературу в другой частный университет, Кэйо. В 1961 году его пригласили в Принстон в качестве рокфеллеровского стипендиата. С тех пор он частенько бывал в американских студенческих городках и завел там много друзей. Это один из самых уважаемых литературных критиков в Японии, и он прекрасно сведущ в американской культуре и истории. Для меня удовольствие читать его многочисленные книги, отличающиеся высоким качеством и новаторскими идеями в различных областях, как то: литература, история, философия, политика, искусство, биографии, эссе и т. д. Его можно считать японским Уильямом Бакли*.

В 1986 году Это опубликовал провокационную книгу под заглавием «Японо-американская война еще не завершена» (издательство «Bungei Shunju», 1986). В эпилоге книги Это ставит под вопрос

* Уильям Бакли — известный американский писатель и журналист правых взглядов. — Прим. ред.

мудрость генерала Исихары Кандзи (не родственник Синтаро, насколько мне известно), который, будучи начальником штаба Квантунской японской армии, разработал план Маньчжурской операции. Целью был захват Маньчжурии в качестве плацдарма для грядущей фатальной «войны на уничтожение» между кавказскими и азиатскими расами, которая, как он предвидел, должна была вскоре случиться, исходя из его веры в Армагеддон, в который верят буддисты из секты Нитирэн. История доказала, что генерал Исихара был прав только наполовину. Война между кавказцами и азиатами, как и предсказывалось, произошла, но благодаря вмешательству императора после бомбардировки Хиросимы и Нагасаки удалось избежать тотального уничтожения. Это требовал, чтобы японцы готовились не к финальной демонстрации в духе Исихары Кандзи, поскольку Вторая мировая война была проиграна, а к продолжительному соперничеству между США и Японией. Это надеется, что в конце концов между Востоком и Западом будет достигнуто истинное понимание, а пока он предупреждает японцев: будьте настороже во время продолжительной эры конфронтации. В том же 1986 году Кисида опубликовал книгу *«Травма черного корабля»* (издательство «Treville», 1986), явившуюся результатом его диалога с Кеннетом Батлером, с 1960 по 1963 год учившемся по стипендии Фуллбрайта в университете Токио, а впоследствии получившего докторскую степень в Гарварде за свою диссертацию *«Сказание о Хэйкэ»*.

Батлер спросил его о японо-американских отношениях, и Кисида ответил. Его главный тезис состоял в том, что Япония была изнасилована параноидальной Америкой, которую символизировал командор Перри*, и стала шизофреничкой: разрываемой между внутренним и внешним эго. С тех пор Япония жила в плену своей иллюзии, мечась от воинствующего национализма до покорной послушности и обратно, что является типичным симптомом шизофрении. Кисида и Это встретились для открытого диспута, организованного и опубликованного в июле 1987 года ежемесячным журналом *«Сэйрон»*

* «Черные корабли» эскадры Перри после отказа японцев впустить их в Куригамскую бухту приступили к артиллерийскому обстрелу прибрежных городов. Геостратегической подоплекой этих действий было стремление США воспрепятствовать освоению Россией Амурского бассейна, ускорившемуся в связи с открытиями экспедиции Г. И. Невельского. — *Прим. ред.*

(«Правильная дискуссия»). Оба нашли друг в друге достойного и подходящего оппонента. Кисида процитировал фразу нобелевского лауреата Уильяма Фолкнера, произнесенную им во время своего визита в Японию: «Японцы могут понять чувства южан по отношению к северянам, поскольку они тоже проиграли им войну». Это и Кисида симпатизировали армии конфедератов генерала Ли. Наша армия имела те же недостатки, что и армия генерала Ли: в ней было больше доверия в духе рыцарства-*бусидо*, нежели зависимости от тяжелых пушек, она была лучше в неожиданных кавалерийских наскоках, чем во фронтальных атаках правильным строем, и побеждала в ритуальных битвах, но в целом потерпела в войне поражение.

— Но сейчас в торговой войне Япония ведет себя как армия северян, — заметил Дэвид.

— Дэвид, торговля не военная игра, это бизнес-игра!

— Ладно, но американцы и даже ваши Кисида и Это говорят, что это продолжающаяся война.

— Это и Кисиде скоро стукнет 60 лет. Они могут начать жизнь заново, как младенцы. Но мне кажется, что они все еще не могут забыть и простить нашим отцам проигрыш во Второй мировой войне.

— Чего конкретно требовал Это?

— Он хотел бы переписать конституцию Макартура.

— А что с ней не так?

— Она написана не на японском языке, а на коряво переведенном американском английском.

— А это так ужасно?

— Язык представляет собой культурную особенность. Я просто терпеть не могу читать нашу конституцию и считать ее нашей литературой.

— Так вы согласны с Это, что ее следует переписать?

— Необязательно. В конце концов, не так уж серьезно мы относимся к писаным законам или конституции.

— Так, значит, усилия Это пропадут втуне?

— Я должен поблагодарить его за попытку восстановить нашу национальную общность, подняв конституционный вопрос.

— Тогда чем он вам не угодил?

— Я должен просить его заново открыть в Го новую парадигму.

— Ага. А как насчет Кисиды?

— Он пытается вернуться к подлинному Фрейду: эго само по себе.

- Овчинка стоит выделки?
- Конфуций велит мне перестать анализировать себя.
- А что сказал Конфуций?
- Джентльмен не говорит о странном, о насилии, о беспорядке или о трансцендентном.
- Почему нет?
- Потому что мы до сих пор еще не понимаем жизнь. Как-то я вместе с женой и ее подругой, госпожой Сакай, посетил суси-бар «Адзума» в Скарсдейле. Я узнал, что обе они не питают симпатии к Аните Хилл. Позже госпожу Сакай попросили написать статью об Аните Хилл для газеты «Йомиури». Она призывала женщин вернуться к своим домашним обязанностям. Японские феминистки запротестовали.
- Ваша жена и госпожа Сакай, должно быть, типичные японские матери.
- Моя жена — да, но госпожа Сакай стала независимой писательницей после того, как внезапно умер ее муж, «перетрудившись» (*кароси*) в японской торговой компании. Она решила остаться в Штатах, много работала и отправила своих двоих сыновей учиться в колледж. Она даже умудрилась найти себе развлечение — петь в хоре вместе с моей ленивой женой.
- Госпожа Сакай утверждает, что судья Томас говорил правду, а Анита Хилл лгала?
- Кто знает наверняка, кроме Бога? Даже эти двое могут не знать того, что случилось на самом деле. Такова человеческая природа.
- Ясно. Кажется, вы считаете, что называть американо-японские отношения изнасилованием непродуктивно?
- Вы меня поняли, Дэвид. Это и Кисида все еще подсчитывают очки последней партии в Сёги: Второй мировой войны.

Я находился под сильным впечатлением от книги «Поколения» (издательство «William Morrow», 1991), написанной Уильямом Штраусом и Нилом Хоуи. Они определили циклы поколений в США начиная с 1584 года и смело спрогнозировали будущие циклы вплоть до 2069 года. Они описали пять циклов поколений: колониальный, революционный, гражданской войны, великой державы, тысячелетия. Каждый цикл состоит из четырех поколений: идеалист, реакционер, гражданский, приспособленец.

Каждый период продолжается от 20 до 30 лет. Для нашего периода, цикла великой державы, поколения американцев представлены миссионерами, потерянными, солдафонами и тихонями. Если бы я был американцем, я бы принадлежал к поколению тихонь и приспособленцев.

Можем ли мы применить эту четкую теорию к истории современной Японии? Да, думаю, она хорошо туда вписывается. Восстановление Мэйдзи было достигнуто идеалистами-«миссионерами» нижнего слоя самураев. После сокрушительной победы в Русско-японской войне 1905 года в период Тайсё (1911—1925) мы видели уходящий либерализм, которым наслаждалось наше «потерянное» поколение, описанное Хемингуэем. Японцы называли этот период «Эро-гро-нонсенс» (эротика-гротеск-нонсенс). Вскоре разразились великие войны, и на передний край вышло поколение самураев («солдафонов») Японии. Даже после Второй мировой войны младшая часть поколения самураев осталась у власти вплоть до наших дней и продолжала служить, чтобы реконструировать национальную экономику при помощи воинственного менталитета. А мы, «тихони», преданно следовали за ними.

— У меня такое чувство, что история меня обманула, — горестно вздохнул я.

— Даже в Штатах Мондейл и Дукакис, как представители поколения приспособленцев, проиграли Бушу, герою последней войны, — попытался успокоить меня Дэвид.

— В Японии Кайфу, первый премьер-министр из нашего поколения, был назначен на пост как временный компромисс из-за скандала с кандидатами среди старого поколения. Но, как только буря миновала, Миядзава, последний из стариков, легко сместил Кайфу.

— Если Миядзава — ваш Буш, то кто же ваш Клинтон?

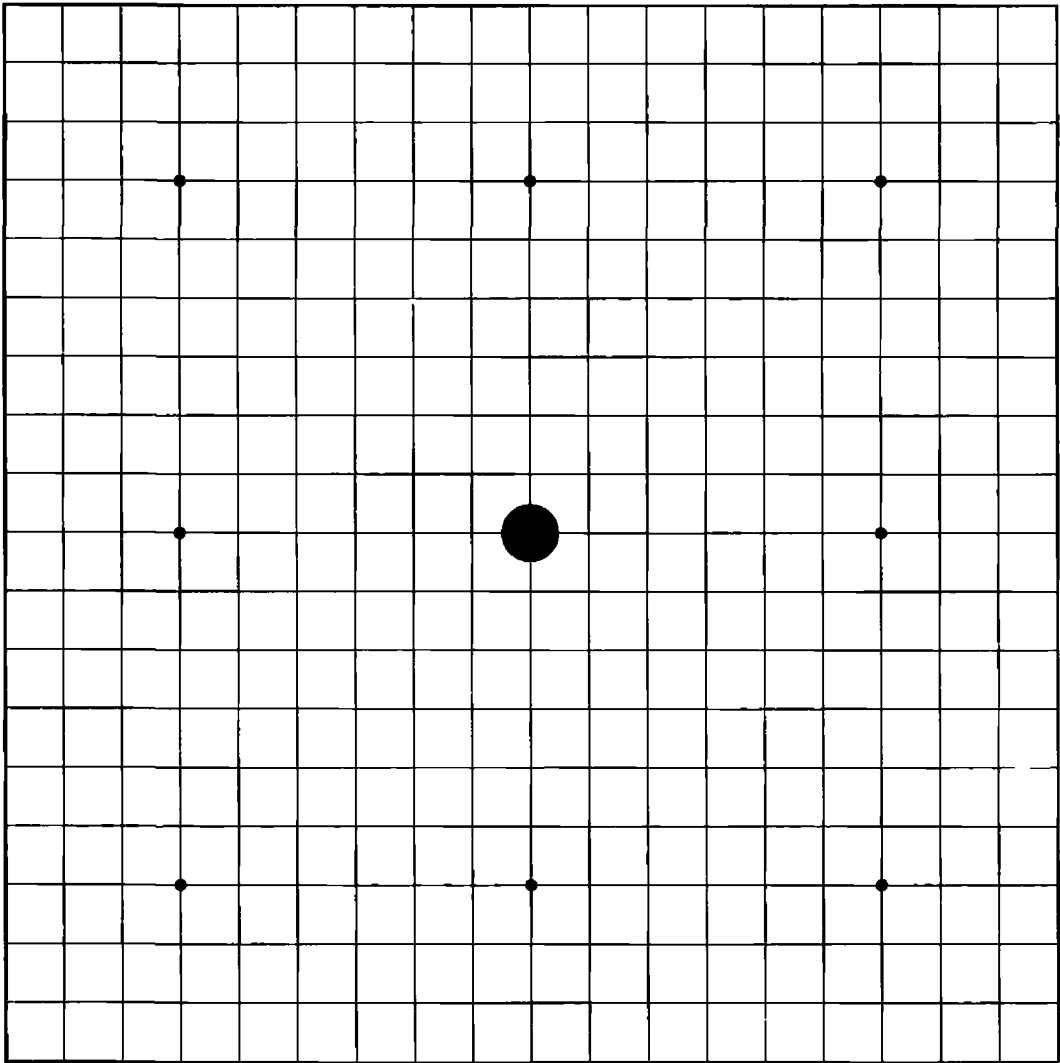
— Скорее всего, наше поколение тихонь больше не выдвинет из своих рядов премьер-министров. Кажется, что Исихара, Это и Кисида пытаются повлиять на грядущее поколение миссионеров, как то: Хосокава, Одзава или Хата из ЛДП.

— Ворчливые старшие братья проповедуют возрождающийся национализм идеалистически настроенным младшим братьям. Это может быть гремучей смесью! — встревожился Дэвид.

— Я должен бросить вызов их старой парадигме — Сёги — при помощи новой парадигмы: Го!

Я знал, что говорю.

ЗВЕЗДА I: СОРЕВНОВАНИЯ



Сегодня в Японии в число трех самых почетных титулов в Го входят Кисэй (святой Го), Мэйдзин (мастер) и Хонинбо. Призы за каждый из титулов составляют 32 000 000, 25 000 000 и 22 000 000 иен соответственно. Спонсорами матчей выступают три крупнейшие национальные газеты: «Йомиури», «Асахи» и «Майнити». Они жестоко соперничают между собой за зрителей из нескольких миллионов своих читателей, играющих в Го. Среди этих трех титулов самый значительный — Кисэй. К соревнованию за титул допускаются все профессионалы. Сначала в каждой секции разряда *данов*, от первого до девятого дана, при помощи турнира по олимпийской системе определяются чемпионы каждой секции. Затем чемпионы семи нижних секций встречаются друг с другом по следующей схеме: победитель секции 1-го дана встречается с победителем секции 2-го дана. Победитель встречается затем с победителем секции 3-го дана. Победитель встречается с победителем секции 4-го дана и так далее. Окончательный победитель присоединяется к четырем лучшим игрокам из секции 9-го дана, двум лучшим из секции 8-го дана и победителю секции 7-го дана. Наконец, проводится турнир претендентов, и газетой «Йомиури» и Японской ассоциацией Го к восьмерке лучших добавляется несколько игроков. Чтобы сделать свой выбор, они рассматривают победителей предварительного турнира, прошлогоднего претендента, обладателей главных титулов и других иг-

роков, хорошо выступавших в предварительных соревнованиях. На финальной стадии проводятся матчи из трех партий по системе плей-офф. Затем нынешний чемпион играет с претендентом матч из семи партий. Игрок, который первым одерживает четыре победы, становится новым обладателем титула. В 1991 году Кобаяси Коичи защитил свой титул, победив Като Масао со счетом 4:3. В 1992 году Кобаяси снова еле-еле выиграл у Ямасиро Хироси, мастера 9-го дана из Нагой, со счетом 4:3. Он одержал победу в последней партии с разрывом всего в половину очка*.

В отличие от титула Кисэй, претендент на титул Мэйдзин определяется в круговом турнире с участием девяти предварительно отобранных игроков. Претендентом становится победитель турнира. Титул Мэйдзин присуждается победителю матча из семи партий между претендентом и теперешним чемпионом. В 1990 году Кобаяси Коичи защитил свой титул в матче с Отакэ Хидэо со счетом 4:2. В 1992 году** Отакэ снова был претендентом и проиграл с минимальным разрывом 3:4***.

Третий титул, Хонинбо, разыгрывается по схеме, сходной с титулом Мэйдзин. Но в круговом турнире играет восемь игроков, а титульный матч состоит из семи партий. Большое отличие состоит в том, что половина игроков (с худшими результатами) на следующий год выбывают из лиги и должны снова добиваться места в ней при помощи предварительных турниров. Кобаяси претендент 1991 года, проиграл обладателю титула Тё Тикуну со счетом 3:4 и упустил возможность завоевать большой шлем****

— Мы не можем зависеть от закона джунглей в организации любых соревнований и позволять кому-либо играть с кем-либо по воле случая.

* В 2003 году титул Кисэй получил Ямасита Кэйго, победивший О Рисуе со счетом 4:1. — *Прим. ред.*

** В 1991 году в матче за титул Мэйдзин Кобаяси Коичи победил Рин Кайхо со счетом 4:1. — *Прим. ред.*

*** В 2003 году титул Мэйдзин в матче против Ямаситы Кэйго выиграл Йода Норимото, победив со счетом 4:1. — *Прим. ред.*

**** В 2003 году титул Хонинбо получил Тё У, победивший Като Масао со счетом 4:2. — *Прим. ред.*

— Верно. Кисэй, в сущности, турнир на выбывание, тогда как Мэйдзин и Хонинбо представляют собой соревнование в лиге предварительно отобранных игроков, — заметил Дэвид.

— Вопрос в том, какой справедливее или, если хотите, свободнее.

Война всегда является турниром по устоявшейся для всех олимпийской системе. Проблема с каждым турниром в том, что пары определяются волей случая. Чтобы избежать встреч по закону джунглей, Кисэй пытается расширить базу соревнующихся путем организации многоуровневых предварительных соревнований. Бизнес, по контрасту, больше похож на многосторонний круговой турнир. Проблема с торговыми практиками состоит в том, что для поддержания мало-мальской конкуренции необходима определенная форма олигополии. Без соответствующих правил замены членов олигополия легко становится эксклюзивным клубом богатых наций.

В промежутке между этими двумя крайностями — турниром на выбывание и турниром с организованной конкуренцией, получаемой путем игр плей-офф между предварительно отобранными игроками — титул Дзюдан (десятый дан) уникален. После первого тура проигравшие образуют турнир за возврат в число претендентов. Победитель может бросить вызов победителю турнира победителей. Таким образом, у проигравшего появляется второй шанс, как было у Западной Германии и Японии после Второй мировой войны.

— Как бы то ни было, для честной конкуренции требуется хорошо управляемая система, — сказал я в заключение.

— Она не может быть естественной и свободной, а должна быть управляемой и справедливой! — ухватил идею Дэвид.

— Японские соревнования могут быть хорошо управляемыми, но как проводятся международные соревнования по Го*?

В 1991 году, на третьем чемпионате мира, спонсором которого выступила компания «Fujitsu», звание чемпиона завоевал Рин Кайхо, победивший Ни Вэйпиня, мастера 9-го дана из Китая. На втором чемпионате Азии, спонсором которого выступила компания «NHK», в поединке с Ли Чан Хо, мастером 4-го дана из Кореи, победил Такэмия Масаки. На третьем розыгрыше открытого чем-

* Подробную информацию обо всех турнирах по Го можно найти на сайте www.gobase.org. — Прим. ред.

пионата фирмы «IBM» по быстрому Го победил еще один Кобаяси — Сатору, младший брат Кобаяси Тидзу, мастера 5-го дана, выигравшей три раза чемпионат среди женщин и в 1989 году женский титул Какусэй. Являются ли японские игроки, члены Японской ассоциации Го, сильнейшими в мире по Го? Вполне возможно, среди сильнейших индивидуальных игроков так оно и есть. Однако пятый кубок Супер Го между Китаем и Японией, проводимый компанией «NEC», ушел к китайцам со счетом 8:4 — четыре китайских игрока победили всех восьмерых японских игроков.

Среди китайских игроков наиболее потрясающие достижения показал Чан Хао из Китая, в 1991 году победивший на двенадцатом чемпионате мира по Го среди любителей*. Тогда ему было всего 13 лет.

— Вы можете в это поверить?

— Приходится, но сколько было участников? — поинтересовался Дэвид.

— Тридцать девять национальных чемпионов плюс чемпион Японии среди женщин.

— А по какому принципу проводился этот турнир? — Дэвид стал экспертом.

— Это была швейцарская система.

По швейцарской системе все участники играют одинаковое число партий, и можно определить их расстановку с первого до последнего места. В первом туре для определения своих соперников участники тянут жребий. В следующем туре победители играют с победителями, а проигравшие — с проигравшими. В последующих турах между собой играют те игроки, у которых одинаковое количество очков. Для расстановки игроков с одинаковым числом побед применяются различные коэффициенты, обычно несколько, один за другим. Это число побед всех соперников игрока, число побед соперников, проигравших игроку, и другие коэффициенты.

В 1992 году 40 национальных чемпионов играли восемь партий в 14-м чемпионате мира по Го среди любителей. На финише в де-

* Необходимо отметить, что в настоящее время российские игроки занимают лидирующее положение в Европе и становятся все более серьезными соперниками для азиатских профессионалов. — *Прим. ред.*

сятку лучших вошли по порядку: Япония, Корея, Китай, Люксембург, Великобритания, Тайвань, Гонконг, Нидерланды, СССР и Франция. США, которые регулярно попадают в десятку, в этот раз недобрали совсем немного и заняли 11-е место. Регионы были представлены так: 12 игроков из Азии, 19 из Европы, 6 из Америки, 3 из Океании. После того как были сыграны все партии, три лучших игрока набрали одинаковое количество очков. Кикути проиграл Кану из Китая, Кан проиграл Ли из Кореи, а Ли проиграл Кикути. Благодаря швейцарской системе Кикути получил первое место, поскольку у него было 44 очка, заработанных его соперниками, против 42 у Кана и Ли. Ли занял второе место, потому что победил Кана. У швейцарской системы в тот день был праздник.

Швейцарская система похожа на ГАТТ, международное соглашение, которое гарантирует, что все нации могут участвовать в управляемой и справедливой торговле. Победители каждого тура должны соревноваться друг с другом; их отношения похожи на отношения развитых стран, которые ведут дела друг с другом без каких-либо торговых преград. Проигравшие, которым разрешено продолжать играть в турнире, похожи на развивающиеся страны, которым предоставляются защитные санкции, чтобы обеспечить им справедливые условия в сделках с более сильными странами.

— Значит, вы, японцы, проигрываете на своем собственном поле для Го, — посочувствовал Дэвид.

— Но китайцы и корейцы побеждают в игре, которая для всех нас является общим наследием. Так что никаких претензий!

— Как вы думаете, Европа или Америка произведут когда-либо на свет чемпиона в Го?

— Почему бы и нет? Но сначала им нужно увеличить число играющих.

— Каким образом?

— Начиная с самого начала! С пятилетних или шестилетних детей. Более того, должно играть больше людей из числа профессоров, бухгалтеров, программистов, а также крупных бизнесменов.

— Американские бизнесмены слишком заняты, чтобы изучать Го.

— А еще они заняты тем, что теряют свою долю на мировых рынках!

Дэвид скорчил гримасу, и я быстро взял свои слова назад.

— Но американские бизнесмены обязательно должны оказать развитию Го в США моральную и финансовую поддержку.

— Вы считаете, они должны переключиться с покера и шахмат на Го?

Я был уверен, что Дэвид теперь был готов двигаться дальше и без меня и убедить американских бизнесменов в пользе и необходимости изучения Го.

Барбара Кэлхоун, президент Американской ассоциации Го, представила меня мистеру Фреду Д. Болдуину. Он взял у меня по телефону интервью на тему Го. В своей статье *«Го — зеркало ума»*, которая появилась в декабре 1991 года в журнале «Мир и я», он использовал фразы из диалога между мною и Полом Андерсеном, бывшим менеджером по продукции азиатско-тихоокеанской штаб-квартиры IBM. Андерсон сумел убедить японское отделение своей фирмы выступить спонсором турнира по Го.

Андерсон: «Американским бизнесменам, которые хотят вести дела с японцами, можно дать хороший совет изучать Го хотя бы по социальным и культурным причинам. Люди приезжают туда и говорят: «Мне нравится еда» или «Мне нравится сумо». Дешевые похвалы. Ну и что, что вы можете есть палочками — на этом далеко не уедешь. Но если вы проявили достаточно интереса, чтобы хотя бы познакомиться с Го, вы автоматически заслужите должное уважение».

Миура: «Мне вправду хотелось бы увидеть, что американские бизнесмены стараются хотя бы понять Го. Японское деловое мышление и стратегия основаны не на «шахматном времени», скорее на «времени Го» — долгосрочном подходе к разделению рынка. Я считаю, что для бизнесмена Го является лучшей игрой на стратегическое мышление».

Болдуин сейчас пишет книгу для обучения американских детей Го, тогда как я пишу книгу для японских бизнесменов и будущих выпускников бизнес-школ.

Международные правила

— Как вы думаете, в XXI веке будут преобладать японские правила Го?

— Необязательно. У нас есть сильный соперник: китайские правила.

В «Альманахе игрока Го» (издательство «Ishi Press», 1992) описываются пять разных вариантов правил Го: японские, китайские, новозеландские, правила Инга и правила Американской ассоциации Го. Эти правила разнятся, но основа игры остается неизменной: два игрока, доска 19×19 , 181 черный камень и 180 белых камней. В отличие от Го, в западных шахматах, китайских шахматах (*сянь-ци*) и японских шахматах (*Сёги*) отличия касаются не только правил, но и размера доски и используемых фигур. Китайская доска имеет 9×9 пересечений, на которую выставляются 16 фигур, представленных круглыми фишками; в японские шахматы играют на доске с 81 квадратом (9×9) с двумя наборами из 20 пятиугольных фигур; в западные шахматы играют на доске 8×8 двумя наборами по 16 фигур. Азиатские доски имеют девять полей по горизонтали, нечетное число, тогда как западные шахматы используют четное число восемь. Почему? Просто потому, что ни китайцы, ни японцы не используют ферзя на поле битвы. Способность ферзя метаться через всю доску — по горизонталям, вертикалям, диагоналям — привела к окраске доски в черные и белые квадраты. В центре доски вполне естественно для китайцев было расположить реку наподобие Янцзы, которая разделяет Китай на северный и южный. У японцев такой реки нет, поэтому в Сёги река отсутствует. Почему на западной шахматной доске нет реки, несмотря на Дунай? Понятия не имею.

Для китайцев небесным соизволением одновременно дается только один император под солнцем, поэтому соревнуются два лидера вместо двух королей. Даже эти лидеры находятся взаперти и не могут покидать помещение дворца 3×3 , как и «Последний император» из одноименного фильма. У японцев такой проблемы нет. Любой из наших властелинов, даймё, в любое время мог быть назначен сёгуном нашим вечным императором. Самурайский конь не может прыгать ни назад, ни в сторону, потому что мы в Японии отродясь таких лошадей не видавали. Китайские шахматные кони не могут прыгать через преграду, потому что у китайцев была фобия по поводу маньчжурских коней, перепрыгивающих через Великую Китайскую стену. Китайцы до сих пор сохраняют пушки на доске. В конце концов, порох-то китайцы придумали.

Подобного рода сравнения разных культур на примерах доски и фигур мы можем продолжать бесконечно. Что касается правил,

японские Сёги имеют два существенных отличия. Во-первых, в Сёги разрешено повышение практически для всех фигур, а не только для пешек. Когда фигура достигает одного из трех последних рядов в расположении противника, она может получить повышение. В этом состоит отличие от западных фигур: повышаются только пешки, когда они достигают последнего ряда доски. Повышение для всех вплоть до наивысшего статуса стража подходит японскому стилю менеджмента, тогда как для западных менеджеров может быть предпочтительнее продвижение до высшего статуса королевы для нескольких избранных. Вторым и наиболее заметным отличием в Сёги является то, что японские пленники могут быть использованы своим захватчиком и размещены в любом месте доски.

— Это вопиющее нарушение Женевской конвенции! — запротестовал Дэвид.

— Разумеется. Но у нас есть на то свои причины.

В своем бестселлере *«Сёгун»* Джеймс Клэвелл создал главного героя, Торанагу, объединив черты трех главных феодальных вассалинов из эпохи Воюющих Царств. Нобунага был первым даймё, которому практически удалось объединить Японию. В 1542 году три португальских моряка потерпели крушение во время тайфуна, и их выбросило на берег Танэгасима, маленького острова напротив побережья южного Кюсю. Они вызвали сенсацию, потому что привезли с собой мушкеты. С тех пор для огнестрельного оружия в Японии слово «Танэгасима» стало именем нарицательным. В 1575 году в битве при Нагасино, всего через 33 года после инцидента в Танэгасима, Нобунага сумел выставить 5000 пеших воинов, вооруженных мушкетами, сделанными в Японии традиционными оружейными мастерами из города Сакай возле Осаки, предшественниками «Sony» из XVI столетия. Конные копейщики Такэды пошли в свою последнюю трагическую атаку подобно подвижному отряду англичан в Крымскую войну. Нобунага построил своих мушкетеров в три ряда, чтобы они могли заряжать, целиться и стрелять по очереди, поражая кавалерию без проволочек. Новая технология в сочетании с новым порядком ведения боя сделали свое дело. Всадников Такэды постигла та же судьба, что и европей-

ских рыцарей. Акира Кurosава воссоздал эту историческую и трагическую сцену в своем фильме «Кагэ Муся*».

В 1582 году Нобунага был предательски убит своим самым преданным генералом Акэти Мицухидэ, главным военачальником экспедиционного корпуса, собравшегося атаковать клан Мори. Сразу после выступления Акэти провозгласил: «Наш враг — в Хоннодзи!» Он повернул свою армию по направлению к храму Хоннодзи, где находился Нобунага с небольшим отрядом охраны. Почему Мицухидэ взбунтовался против Нобунаги? Мы, японцы, без конца спорим об их характерах и мотивах. Нобунага однажды сказал: «Если кукушка не прокукует для меня, я ее убью».

Нобунага был новатором и гением, но обладал ужасным характером. Он не брал пленных. Когда он сокрушил могущественный Хонгандзи, храмовый комплекс, служивший крепостью вооруженной буддийской секте, воевавшей против Нобунаги в союзе с его главными врагами, Мори и Такэда, Нобунага безжалостно вырезал всех, вооруженных и безоружных, монахов и монахинь, молодых и старых. Все храмовые строения, несмотря на протест императора, были сожжены дотла. Затем армию мщения возглавил Тоётоми Хидэёси и разбил Мицухидэ, заняв место Нобунаги. Хидэёси однажды похвастался: «Если кукушка не станет куковать для меня, я заставляю ее». Однако, когда он начал свою империалистическую кампанию и вторгся в Корею, корейцы были не в настроении куковать для него. Разбили именно Хидэёси, и ему пришлось бежать обратно в Японию, где он умер, оставив молодого и уязвимого наследника. Последний, но не менее значимый из трех игроков — Токугава Иэясу — однажды спокойно заметил: «Если кукушка не станет куковать для меня, я могу подождать». Он ждал, пока не спел его время. В 1600 году при Сэкигахара Иэясу выиграл последнюю и решающую битву против армии Тоётоми, которую возглавлял Исида Мицунари, объединив и умиротворив Японию после более чем трех сотен лет постоянных войн. Иэясу одержал победу при помощи ожесточенных бывших самураев Такэды, которым было разрешено сформировать собственное подразделение после поражения в битве при Нагасино. Иэясу оказался последним из выживших, окончательным победите-

* «Тень война». — Прим. ред.

лем и почитаемым миротворцем. Захватывать пленных и возвращать их обратно на их прежние позиции является почетным долгом японского военачальника. Неудивительно, что император Го Нара ввел в Сёги правило повторного использования пленников. Наследники Иэясу умело поддерживали мир в сёгунате Токугава в течение последующих 268 лет, пока коммодор Перри не заставил Японию отказаться от своей уютной изоляции.

За исключениями попытки Кубла-хана вторгнуться на Кюсю и вторжения Хидэёси в Корею войны в Японии велись между японцами на маленькой островной территории. У японцев считалось почетным для проигравшего поменять цвет и присоединиться к победителю. Для победителя эффективно повторное использование пленников. В конце концов, у японских пленных не было возможности эмигрировать. Правила ведения войны определяются историческими, культурными и топологическими особенностями страны и различны у разных наций.

— Вы рассказали достаточно, чтобы убедить меня в том, что Сёги и шахматы — две разные военные игры с разным набором правил. У них нет ничего общего, но окончательная цель — мат или убийство короля. Однако вы говорили мне, что существуют пять вариантов правил Го. Вы можете это объяснить? — атаковал меня Дэвид.

— Позвольте мне объяснить их, и тогда вы сами сделаете свой собственный вывод.

Есть два в принципе различных варианта правил Го — китайские правила пространства и японские правила территории. По правилам пространства очки игрока включают все пункты, которые он занял или окружил; пленники не в счет. В отличие от этого, по правилам территории к очкам игрока относятся только пункты, которые он окружил, минус потерянные им пленники. Не считаются пункты, занятые камнями и нейтральные пункты. Влияет ли это на результат партии?

Посмотрите на *Диаграмму 1*. В этой ситуации *сэки* (пат) ни одна из сторон не может атаковать другую без потери собственных камней. Японские правила оставляют такие позиции как они есть, тогда как китайские правила позволяют белым занять пункт «х», что дает им еще один занятый пункт.

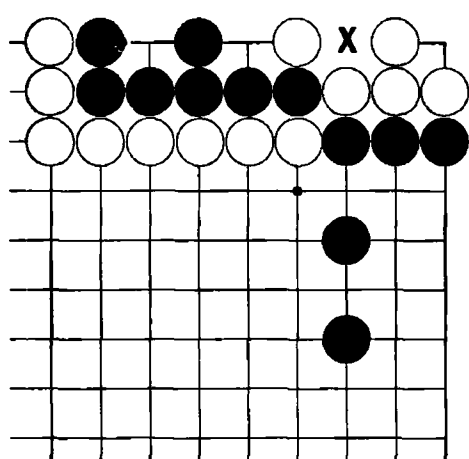


Диаграмма 1

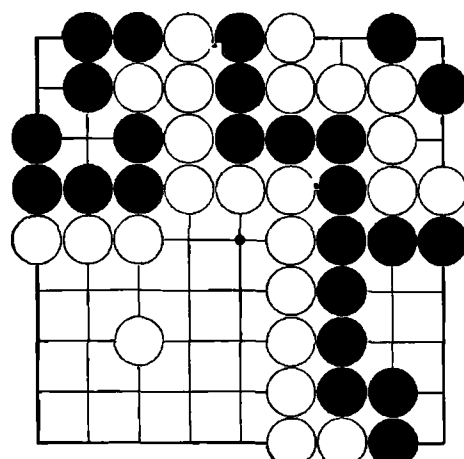


Диаграмма 2

Еще один пример — известная ситуация «изогнутая четверка в углу». По японским и корейским правилам территории белые камни в правом верхнем углу на *Диаграмме 2* считаются, безусловно, мертвыми. По правилам пространства обычно они мертвы, но не всегда. Сначала черные делают ход 1 на *Диаграмме 3* для устранения ко-угроз белых, что по правилам пространства ничего не стоит. Затем черные могут атаковать ходами 3 и 5. Продолжая ходами 7 и 9 на *Диаграмме 4*, черные получают ко-борьбу. У белых нет ко-угроз, поэтому все белые камни попадают в плен. Какие правила более логичны — китайские или японские? Даже мне понятно, что китайские правила более логичны. Разве логика так уж важна? Это уже другой вопрос. Житейская мудрость гласит: «Не чини вещь, пока она не сломается». Мы, японцы, можем счастливо жить с правилом «изогнутая четверка в углу», не ставя под сомнение его логичность.

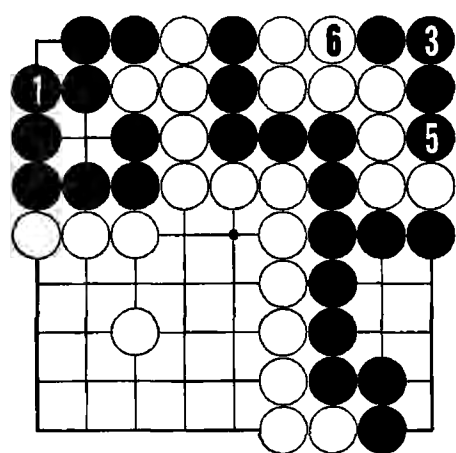


Диаграмма 3

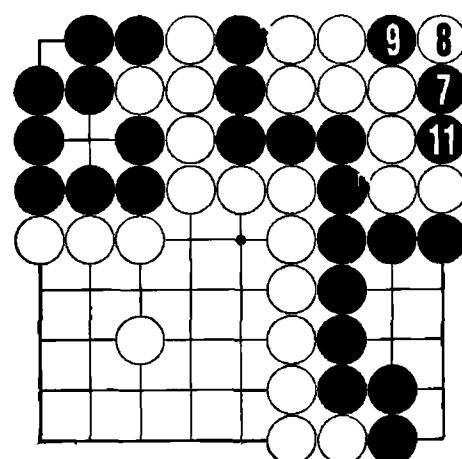


Диаграмма 4

Различается также окончательный подсчет очков. По китайским правилам черные и белые сравнивают пункты — окруженные и занятые. Если черные контролируют более половины из 361 пункта на доске, они побеждают. Другими словами, вы побеждаете, если

набираете более 180,5 очка. Посмотрите на *Диаграмму 5* на уменьшенной доске 7×7 (=49). По японским правилам территория белых $7 - 1 = 6$ очков, тогда как у черных 7 очков. Результат — победа черных с разрывом в одно очко. По китайским правилам пространства критерием считаются 49, разделенные на 2 = 24,5 очка. У черных 7 очков территории плюс 18 камней на доске (=25). $25 - 24,5$ означает, что черные победили с разрывом в 0,5 очка. В счете по китайским правилам всегда присутствуют 0,5 очка.

Откуда берется эта разница? Мы знаем, что японцы не меняли свои правила с тех пор, как они попали в Японию в VII веке. У нас хорошие способности к сохранению. Считается, что правила пространства старше правил территории. Почему китайцы переключились на более древние правила, когда возродили свою практически забытую игру Го? Возможно, из-за того, что игра одно время вышла из моды, но во времена династии Мин была восстановлена как движение Мин против всего монгольского, к национальному возрождению. Интересно спросить: «Что означают эти различия с точки зрения современных межкультурных отношений?» По моему мнению, японские правила представляют синтоистское верование в другую жизнь в *Анойо* (том мире) после смерти в *Конойо* (этом мире). Проще говоря, мы, японцы, не можем игнорировать пленных или убитых. Они должны быть возвращены на родину. Даже сегодня, через 50 лет после окончания Второй мировой войны, японцы все еще разыскивают на тихоокеанских островах останки своих павших солдат.

Тот факт, что китайские правила игнорируют плененные камни, вполне понятен для меня, поскольку я знаю, что Конфуций учил нас воздерживаться от разговоров о жизни после смерти. Лучше уж сосредоточиться на жизни в этом мире. Вообще-то китайцы славятся своим реалистичным отношением к жизни. Это может звучать парадоксально, но вселенский характер Го позволяет каждой стране для отражения своих культурных особенностей разрабатывать незначительно различающиеся правила. Простые основные компоненты Го — доска 19×19 , 181 черный камень и 180 белых камней — гарантируют, что любые из таких измененных правил будут приемлемы для всех игроков, которые смогут играть в соответствии с ними, независимо от того, из какой они страны, при условии, что игроки согласились, по каким правилам они будут

играть в каждом конкретном случае. В Китае японские игроки играют по китайским правилам, а китайские игроки, когда приезжают в Японию, играют по японским правилам.

Каковы же американские правила? В духе настоящего американизма Американская ассоциация Го (American Go Association, AGA) постаралась создать новую конституцию. Чтобы обеспечить схожесть результатов как по китайским, так и по японским правилам, AGA ввела собственное правило: игрок может пасовать, то есть не делать ход, отдавая противнику за каждый пас один камень в качестве пленного. В конце концов, белым придется сделать окончательный пас, завершающий партию. В остальном американские правила схожи с китайскими правилами: пространство считается даже в ситуации *сэки* (пат). Ситуации жизни и смерти, вроде «изогнутой четверки в углу», разрешаются путем розыгрыша. Камни форы не привязываются к звездным пунктам, а могут свободно выставляться в любом месте доски. Как и их отцы-основатели, Американская ассоциация Го попыталась написать новую конституцию, которая пытается сочетать все различные концепции и правила из старого мира.

На войне победитель наносит проигравшему завершающий смертельный удар — мат. Завоеватель требует от побежденного безусловной капитуляции. Как единственно возможные, должны превалировать правила победителя, а прочие правила должны быть преданы забвению. Ни одна из современных войн не велась без соблюдения *bellum justum*. Игра Го представляет контраст захватническому менталитету. Как только мы благополучно переключимся от старой парадигмы военных игр: шахмат, сянь-ци или Сёги — к новой парадигме игры на разделение — Го, тогда может быть реализован обширный потенциал. Простота и универсальность Го позволяют развить множество международных правил и интегрировать их вместе в поистине гармоничном международном балансе — *Суми Вакэ* (сегментация среды обитания). Я надеюсь, что мир будет достаточно большим, чтобы гармонично вобрать в себя индивидуалистичный капитализм США, коммунитарный капитализм Европы, развивающийся капитализм Азии, поскольку все мы играем в одну и ту же экономическую игру с немного разными, но все же взаимно приемлемыми правилами.

Аналогия Го ясно ведет нас не к укоренившимся убеждениям о войне и *bellum justum*, а к размышлениям о разделении и процветании в мирной гармонии. В этом чудо и очарование Го.

Маньчжурия

Что случилось бы, если по ошибке в Го играли бы по правилам Сёги? Именно так поступил мой отец. Он родился в 1903 году, за год до начала Русско-японской войны. Будучи третьим сыном в бывшей самурайской семье, сдававшей в аренду небольшое рисовое поле, в 1929 году, когда не только Япония, но и весь мир переживал Великую депрессию, он поступил на службу в Южно-Маньчжурскую железнодорожную компанию. Несмотря на то что он только что окончил престижный Имперский университет в Киото, работа в Маньчжурской железнодорожной компании была единственной, какую он мог найти. Кстати говоря, самым популярным фильмом тех лет был фильм с названием «*Хоть и закончил вуз!*». Однако, несмотря на большие трудности, он и его сверстники твердо верили в восходящее солнце Японской империи. «Молодые люди, идите на север!» За душой у них не было ничего, кроме националистических идеалов и *noblesse oblige*, а в качестве образца — Ост-Индская компания Британской империи. Несмотря на то что обе компании оказались удобными инструментами для империалистической эксплуатации и причинили много бед и индийцам, и китайцам, мой отец и его сверстники не упускали ни единой возможности с невинной гордостью спеть гимн компании.

С Востока зачинается заря,
Принося свет на земли Восточной Азии.
Теперь мы здесь с нашей миссией.
Смотри!
Наш символ, Полярная звезда,
Сияет над безбрежной землей.
Огромный простор, 10000 ри [миль] свободной земли!

В 1931 году произошел инцидент в Мукдене. Группа японских армейских офицеров взорвала железную дорогу возле Мукдена, столицы Маньчжурии, и свалила вину на китайцев. Этот инцидент

предоставил японской армии повод для атаки и оккупации всей Маньчжурии на протяжении следующих нескольких месяцев. Но японская оккупационная армия не смогла захватить короля неприятеля — генерала Чжана-младшего. Он ускользнул за пределы Маньчжурской доски, унаследованной им, когда его отец генерал Чжан-старший был убит японцами в 1928 году, и отправился к югу от Великой стены, на соединение с Чан Кайши. Японским милитаристам отчаянно был нужен кто-то, кому они могли объявить мат и закончить партию. Идеальным кандидатом, по их мнению, был молодой Пу И — свергнутый с престола король последней династии Цинь. Низвергнутый монарх должен вернуться на землю предков, преодолеть все трудности и восстановить славное царство при помощи своих верных друзей: сочувствующих ему японских вооруженных сил. Как это было бы романтично! Однако при расследовании легитимности Маньчжурского государства и его императора Пу И лорд Литтон из Лиги Наций не был настроен на романтический лад. Министр иностранных дел Японии Мацуока Ёсукэ, бывший председатель Маньчжурской железнодорожной компании, попытался использовать тактику покера, которому научился, работая прислугой в Портленде, штат Орегон: блеф. Когда на его блеф не клюнули, разочарованному Мацуоке не оставалось ничего другого, кроме как раскрыть свои карты и выйти из состава Лиги Наций. Он объявил, что с этих пор Япония будет вести свою собственную партию Сёги. Разумеется, Маньчжурское государство было классическим империалистическим заговором. Все это было шито белыми нитками. Однако молодых японских патриотов это не отпугнуло. «А что плохого в империализме? Сегодня мы сделаем его еще лучше и, как в шахматах Сёги, побьем жадный Запад и защитим беспомощный Восток!» Таким, должно быть, было господствующее среди них мнение, в том числе и мнение моего отца. Эти молодые ура-патриоты пытались поддержать Маньчжурию. Через Маньчжурский конгресс молодежи, организованный в коалицию широких масс, они активно пытались повлиять на характер и цели этой вновь рожденной нации своими наивными и идеалистическими принципами. К их гордости и удовлетворению, Маньчжурия приняла их принципы и провозгласила своей целью: «Пять народов вместе в гармонии!» и «Королевский путь, счастливая страна!» «Пятью народами» были маньч-

журы, китайцы, японцы, монголы и корейцы. «Королевский путь» означал конфуцианские ценности: порядок и гуманизм.

В 1937 году произошел инцидент на мосту Марко Поло. Неподалеку от Пекина произошло столкновение между японскими и китайскими военными силами. Даже сегодня никто не знает, какая сторона выстрелила первой. Под влиянием момента японские военные считали, что на этот раз они безоговорочно поставили мат Чан Кайши, королю неприятеля. Однако Чан не признал поражения и бежал на дальний запад, в Чунцин. В 1938 году была открыта Бирманская дорога, и из Рангуна в Чунцин потекли американские поставки продовольствия, что живо описала Барбара Тьючмэн в своей книге *«Стилвелл и американский опыт в Китае»* (1971).

Когда Франклин Рузвельт отправил на помощь Чан Кайши генерала Стилвелла, японцы сочли это односторонним расширением доски для Сёги и введением новых фигур с другой доски, Запада. Японские военные заявили о нечестной игре, но их никто не слушал. Японцы были сбиты с толку. «Почему бы Чану не быть добропорядочным проигравшим и не присоединиться к Великой восточно-азиатской сфере совместного процветания, чтобы изгнать западных империалистов?» Пленник в Сёги должен желать, чтобы его повторно использовали.

Жаль, но Чан не желал перепрыгивать с западной сковороды на японскую жаровню. Он уютно и прочно обосновался на крайней западной части китайской шахматной доски. Но японцы не сдавались. Они снова попытались использовать ту же тактику. На этот раз они похитили Ван Цзин-Вэя, бывшего лейтенанта Сун Ят-сена, одно время возглавлявшего правое крыло Гоминьдана, второго по старшинству после Чан Кайши. Его контрабандно вывезли из Чунцина и как главу марионеточного правительства Центрального Китая доставили в Нанкин. С этим номинальным королем, который практически с самого начала получил мат, японцы объявили, что партия закончена не только в Маньчжурии, но и в Центральном Китае.

Не тут-то было! Китайский народ не признал его своим королем, поскольку из его уст они слышали не Небесное Соизволение, а лишь японскую пропаганду. Меня потрясло то, что поколение наших отцов вело себя так, как будто они были в бреду. Тип мышления, взятый из Сёги, гипнотизировал их и увлекал к Армагеддо-

ну. Решающая битва по образцу Сёги может происходить только на ограниченной доске с ограниченным количеством фигур внутри национальных границ. Международная война может быть затяжной, с неограниченной доской и неограниченными поставками солдат и оружия. Король не сдастся без боя. Пленники упрутся и не захотят менять свой цвет. С точки зрения японской игры Сёги, которая была развита на модели внутреннего конфликта среди японцев, живущих на острове, это было крушение надежд.

К 1945 году мечты о Великой восточно-азиатской сфере совместного процветания, Манчжоу-Го и Мантэцу были полностью развеяны. Не было сделано никакого объективного анализа происшедшего. Японские правители просто хранили молчание о нашем постыдном империалистическом прошлом вроде Манчжоу-Го, Пу И, Вана или Мантэцу. Японские ученые и журналисты под сильным влиянием левых просто открестились от этих эпизодов, навесив на них ярлык «империалистических». Но я, как сын одного из проигравших патриотов, продолжаю спрашивать: «Было ли это несбыточной мечтой?» Мы, трое моих братьев и две сестры, были слишком малы, чтобы понимать, что происходит. Невинные, мы просто выжили, и нас репатриировали из Маньчжурии, когда мне было двенадцать. Вернуть нас всех в Японию живыми и невредимыми было незаурядным достижением. Мы очень благодарны нашим родителям. Мое собственное приключение через 35 лет по эвакуации японской общины из Ирана было ничто по сравнению с испытанием моих родителей. Это я постоянно твердил себе в те драматические дни.

Сегодня в популярной концепции Тихоокеанской экономической сферы я слышу отголосок Большой восточно-азиатской сферы взаимного процветания. Но я, безусловно, предпочитаю принцип моего отца «Пять народов вместе в гармонии». Какими бы незрелыми и неуклюжими их идеалы ни выглядели сегодня, множество юных идеалистически настроенных японских юношей доблестно пытались исполнить миссию, в которую они верили. Они были жестоко преданы реальной политикой грязного милитаризма, и многие сложили при этом свои головы. А выжившие похоронили там свои мечты. Их субъективно добрые намерения — играть в Го в гармонии вместе с пятью народами, но объективно слабая политика использования военной тактики Сёги привела к трагедии для всех.

Во время войны я никогда не слышал, чтобы мой отец рассказывал о Второй мировой войне или Великой восточно-азиатской сфере совместного процветания. После войны он также хранил полное молчание о Маньчжурской железнодорожной компании и Маньчжурии. Мечта его жизни была разрушена. Ему было 42 года, когда закончилась война. По-японски сорок два произносится как *Сини*, что означает «смерть». Его мечта умерла. Это был поистине катастрофический для него год. С тех пор он сосредоточился на том, чтобы вырастить и воспитать пятерых детей. Он даже отказался от своего любимого саке, чтобы сэкономить несколько иен и избежать отравления самогоном, в изобилии имевшемся на черном рынке в послевоенной Японии. Я впервые заметил, как он постарел, когда он предпочел наблюдать, как мы с братьями играем в Го, вместо того, чтобы играть самому. Мы узнали, что в возрасте 83 лет он заболел раком легких. Моя мать решила не говорить ему этого, и мы с ней согласились. Как бы то ни было, отец решительно отказался от каких-либо операций. Несмотря на то что он решил во что бы то ни стало пережить своего отца хотя бы на один год, он упрямо придерживался изречения Конфуция: «Наше тело, волосы и кожу мы получили от наших родителей. Не смей резать их или причинять им вред; в этом твой первый сыновний долг». Он хотел вернуться в Сага, город своего детства, чтобы лечиться там у знакомого врача. Я попросил в «JAL» проявить к нему особое отношение. Они разрешили «скорой» подъехать к трапу и предоставили погрузчик, чтобы поднять в салон лайнера кровать моего отца, сопровождаемого врачом и медсестрой. В больнице в Сага он попросил комнату с видом на горы Тэндзан, где он играл в детстве. После года борьбы с болезнью он скончался в возрасте 84 лет. Верный своей клятве, он прожил на год больше нашего деда. Победить с разрывом в одно очко было его последней гордостью и радостью. Церемония похорон состоялась в Сорюдзи, дзэнском храме наших предков. В конце церемонии я поблагодарил каждого из присутствовавших от имени матери и нашей семьи. Прощальное слово должно быть кратким, но я решился на длинный панегирик о его годах в Маньчжурии и на Маньчжурской железной дороге, хотя не в наших традициях сыну говорить об отце. После церемонии ко мне подошел один из старых друзей отца и сказал: «Это была хорошая мысль. Я попрошу своего сына сделать»

то же самое на моих похоронах». Он улыбнулся и откланялся. Наблюдая, как его хрупкая фигура исчезает в воротах храма, я снова и снова спрашивал себя: «С уходом моего отца умерли ли навсегда его мечты и мечты его соратников?»

У меня есть свои личные причины избегать Сёги и продвигать Го.

Пять колец

С XV века Япония пережила два периода кровавых, разрушительных и продолжительных войн. Период Воюющих Царств, длившийся 300 лет, закончился в 1600 году битвой при Сэкигахара. На протяжении последовавшей эры Токугава Япония изолировала себя от окружающего мира и наслаждалась 268 годами покоя. Если бы не вмешательство из внешнего мира, Япония, вполне вероятно, продолжала бы мирное существование целую вечность. Формула мира была вполне четкой:

- 1) Для поддержания мира и порядка признавался неотчуждаемый авторитет императора.
- 2) Было проведено снижение численности самурайских армий в соответствии с доходами каждого феодального владыки, которые измерялись количеством принадлежащего риса.
- 3) Было уничтожено высокотехнологичное оружие типа артиллерии или крейсеров.
- 4) Было запрещено развитие новых видов вооружения.
- 5) При решении внутренних вопросов обязанности полицейских исполнялись всеми даймё под командованием сёгуна Токугава.
- 6) Гарантировались суверенность, территория и автономность народа каждого даймё при условии соблюдения японского «международного» закона (*Букэ сёхатто*).
- 7) Сохранялись четыре касты: самураи, фермеры, ремесленники и торговцы.
- 8) Оружием разрешалось владеть только самураям.
- 9) Сёгуном выпускалась международная твердая валюта, а национальная бумажная валюта, *хан сацу*, использовалась на местах внутри национальной границы.

- 10) Для обмена товарами был открыт свободный рынок, который поддерживался специализированными и едиными гильдиями.
- 11) Последнее, но не менее важное: были учреждены четыре дома Го как высшие авторитеты в Го.

Не так уж плохо! Эти законы могли бы действовать даже в современном мире с его проблемами. Однако, как говорят американцы, «бесплатных завтраков не бывает». «Ничто не дается так дорого, как то, что предлагается даром», — вторят им японцы. Какова была цена 268 лет мира и порядка? Я бы сказал, сравнительно небольшая. Экономика на протяжении этого периода развивалась медленно, но стабильно. Из-за изоляции Японии мировой рынок был недоступен. Однако феодальные владыки в рамках своих промышленных технологий вели жестокую конкурентную борьбу на внутреннем рынке. Прожиточный уровень был низким, но стабильным, исключая годы стихийных бедствий. Классовые различия были не столь нерушимы, поскольку порядок экономического могущества был обратно пропорционален социальной иерархии. Культура крепла и развивалась. В определенном смысле Япония до сих пор получает дивиденды от своего культурного наследия того периода, когда расцвели в числе многих такие искусства, как Го, кабуки, хайку и укийоэ. Доходы от мира были невелики, но 268 лет мира сами по себе неоценимая награда. Я бы очень хотел продолжить ту эру, но я сильно сомневаюсь, что на это согласятся наши дети.

Атомная бомбардировка Хиросимы и Нагасаки Соединенными Штатами положила конец второму 80-летнему периоду войн по западному образцу после реставрации Мэйдзи в 1868 году. После Второй мировой войны японцы наслаждались почти 50 годами мира и процветания. Как нам это удалось? Просто путем полуизоляции! На главном входе для военных нужд у нас была дверь только для входа. На заднем выходе для торговли у нас была дверь только для выхода. Теперь американцы стучатся в обе двери и хотят открыть их, как это сделал 140 лет назад командор Перри. Но неужели вооруженная Япония так уж необходима? История может повториться снова, и Япония снова могла бы стать опасной! Я искренне считаю, что миру лучше обойтись без милитаризованной Японии.

С практической точки зрения японцам будет довольно сложно устранить внутренний конституционный ограничитель, установленный генералом Макартуром таким образом, что для военных нужд дверь не может открываться наружу. Кайфу силой попытался открыть эту дверь для присоединения к Миротворческим силам ООН и потерял пост премьер-министра. А как насчет черного хода? Ну, с помощью торгового аташе США Микки Кантора мы можем изменить традиционное положение петель, и дверь сможет открываться в обе стороны. Но петли сильно заржавели... Судя по соотношению длительности предшествовавшего периода войн и периода мира в эру Токугавы, Японии положены еще по крайней мере 54 года мира, особенно после 80 лет постоянных войн, к которым нас вынудили силы Запада, символизированные четырьмя черными кораблями commodore Перри. Такова моя интерпретация превалирующего сегодня настроения среднего японца. Боюсь, попытки заставить нацию измениться и открыться снова для внешнего рынка и участия в военных акциях обречены на безразличие и даже противодействие.

Чувство обиды взаимно. Книга *«Грядущая война с Японией»* (Джордж Фридман и Мередит Лебард, издательство «St. Martin Press», 1991) сразу же была переведена и издана в Японии. Восприняли ли ее всерьез? Большинство японцев считают, что ее геополитические аргументы уже давно всем надоели. Однако книга все же заставила японцев почувствовать себя беспокойно. Во время последних президентских выборов в США еще более тревожащим было для японцев наблюдать, как в Америке смещается внимание от холодной войны с СССР в прошлом к торговой войне с Японией в настоящем. Теперь Япония — угроза номер один для США. Я был встревожен и начал писать эту книгу, главной темой которой является то, что торговля должна рассматриваться не с позиции военного менталитета шахматной игры, но как возможность разделения рынка, подобно игре Го. Пришло время для новой парадигмы.

Упрощенное применение военных теорий, стратегий и тактик все чаще используется для описания не только американо-японских торговых отношений, но и вопросов бизнеса и менеджмента в це-

лом. Джеральд Гриффин много писал о методе «Маккиавелли в менеджменте» (издательство «Prager», 1991), цель которого — «сыграть и выиграть в корпоративной игре за власть». Его главным постулатом было, что «экономическая мощь сменит мощь военную», а «принц и генерал станут директором и менеджером». Но куда это нас заведет, если воспринимать Маккиавелли просто как личность высочайших организаторских талантов? Можно получить определенную пользу из того факта, что он восхищался военной тактикой римлян. Более того, центральной темой Маккиавелли была националистическая цель создания патриотической милиции, которая заменила бы бродячие банды наемников, опустошающие Флоренцию. Что касается Азии, Цин-Нин Чу предложил тридцать шесть стратагем, сформулированных Сунь Цзы, легендарным военным стратегом Китая IV века до нашей эры, чтобы «открыть секретную сокровищницу азиатской деловой культуры как пособие по выживанию для представителей Запада», написав «Азиатские игры разума» (издательство «Rouson», 1991). Однако на основе собственного 35-летнего опыта я могу сказать, что японские бизнесмены намного более серьезно относятся к Конфуцию, нежели к Сунь Цзы. Например, Фудзисава Эйити, основатель *кэйрэцу* банка «Дай-ити», а также один из спонсоров Японской ассоциации Го, издал собственные комментарии к полному собранию сочинений Конфуция. Японские бизнесмены достаточно умны, чтобы понять, сколь непродуктивно говорить о военной тактике и стратегии. Китайская пословица гласит: «Не расходуй хорошую сталь на гвозди». В моем понимании это означает, что истый китайский джентльмен не разговаривает на военные темы.

Многие годы в США была популярна «Книга Пяти Колец» японского мечника XVI века Миямото Мусаси, раскрывающая «секрет японского успеха в бизнесе и шедевр вековой давности по стратегии одержания побед». Но Мусаси был одним из тех несчастливых самураев, которые родились слишком поздно. Он родился в 1584 году. Когда он участвовал в великой битве при Сэкигахара, ему было всего 17 лет, и он был слишком молод, чтобы рассчитывать на серьезную карьеру самурая при дворе какого-либо даймё. Как боец, он был независимым фехтовальщиком. С 13-летнего возраста он провел 60 поединков и не проиграл ни одного, пока в возрасте 30

лет не прекратил сражаться на мечах. С помощью Такуана, известного дзэнского монаха, он постиг искусство живописи, скульптуры, каллиграфии, дзэнской философии. Его «*Книга Пяти Колец*» была закончена всего за семь дней до его естественной кончины 12 мая 1645 года.

Буддисты считают, что мир состоит из пяти колец (или элементов): земля, вода, огонь, ветер и *ку* (пустота). Мусаси озаглавил пять глав своей книги названиями пяти колец и расположил их в том же порядке. Последними словами главы о *ку* были: «В *ку* существует добро, но не зло. Мудрость существует. Благодать существует. Путь существует. Разум есть *ку*». Йосикава Эйdzи был так очарован превращением Мусаси из непобедимого чемпиона-фехтовальщика в мирного дзэнского живописца, что описал его жизнь в книге, которая разошлась миллионными тиражами во время и после Второй мировой войны. Это была японская версия «Унесенных ветром». После битвы при Сэкигахара под сёгуном Токугава народы японских даймё переключились с убийств военного времени на ведение бизнеса в мирное время. Мусаси был одиноким самураем, который ценой невероятных усилий и риска изменил свою жизнь в духе новой эры. Он был японским Шейном*. После Второй мировой войны Япония, подобно Мусаси, также изменилась: нация, разорванная в клочья, стала страной, процветающей в дарованном Рах Americana. Пилоты-камикадзе стали рабочими и служащими. Их героем стал не кто иной, как Мусаси; они восхищались не фехтовальщиком, которым он был, а дзэнским художником, которым он стал. Теперь, когда закончилась холодная война, может ли побежденная Российская империя или победившая Американская империя превратиться в процветающую торговую нацию при новом мировом порядке? Смогут ли их граждане поменять шахматную одержимость войной на новое восприятие Го — сотрудничество между нациями? Для меня сегодня именно в этом заключаются главные вопросы.

* Шейн — герой одноименного романа Джека Шеффера. В классическом произведении ковбойской литературы бывший наемный убийца пытается порвать со своим прошлым, но вынужден присоединиться к борьбе фермеров против скотопромышленников. — Прим. ред.

Как бы то ни было, я сомневаюсь, что какое-либо из Пяти Колец серьезно воспринимали в Японии, применяя их как конструктивные пособия по ведению бизнеса. Разумеется, по этим вопросам можно спорить. У меня нет академического намерения или способности доказывать свою правоту. Скорее всего, я просто посоветую своим друзьям не упоминать при японских партнерах, что их наставником в менеджменте является Маккиавелли, Сунь Цзы или Мусаси. Что на самом деле тревожит меня в этих книгах, так это их бесконечные аналогии между понятиями бизнеса и военными концепциями. Вместо этого я настоятельно порекомендую моим друзьям начать учиться играть в Го, чтобы лучше понимать японское деловое мышление, потому что Го — самая популярная игра среди японских бизнесменов.

Мировые игроки в игре за власть

Холодная война окончена. В какую игру будут играть в мире отныне и кто будут игроки? Будут ли они снова играть в шахматы или сыграют в новую игру Го? Сколько будет соперников? Где и за что будут они соперничать? 5 февраля 1993 года журнал «Иностранные дела» пригласил меня на собрание и прием в честь Роберта Макнамары, который произнес речь на тему «Япония в мире после холодной войны». Мне было слишком любопытно, и я не мог упустить возможность увидеть этого легендарного человека и послушать его соображения по столь важному вопросу. Среди 144 присутствовавших было 66 японцев, что выглядело хорошо сбалансированным соотношением. Там были представлены практически все основные сегменты японской общины Нью-Йорка. Макнамара оправдал наши ожидания и привел следующие поразительные цифры: за последние 45 лет в странах третьего мира произошло 125 войн, унесших 40 миллионов жизней. Однако он не согласился с теоретическими предсказаниями большинства политологов о возможности возврата силовой политики XIX века. Напротив, он предсказал, что отношения между мировыми державами после холодной войны будут основаны на верховенстве закона и обеспечены коллективной системой поддержания безопасности. Чтобы достичь

этого, Япония наряду с США должна внести свой вклад в виде политических инициатив, финансовой поддержки и предложений по безопасности. Он предложил, чтобы Япония направила один процент своего ВВП, около 30 миллиардов долларов, на экономическую помощь странам третьего мира. В моей интерпретации: геополитическая игра в шахматы будет финансироваться форовым излишком из геоэкономической игры Го.

— Почему никто из присутствующих японцев не задавал Макнамаре вопросов? — пожаловался на приеме Пол Андервуд из журнала «Иностранные дела».

— На самом-то деле нам нечего было добавить. После проигрыша в последней войне мы не имели дел с мистером Иностранные Дела или мистером Мировая Политика. Мы можем говорить только о мистере Торговая Экономика, одном-единственном общем друге, который, к несчастью, прикован к постели, — робко предложил я в качестве извинения.

— Я поднял вопрос о японской конституции, — заметил Андервуд.

— Да, вы оказались достаточно смелым. Но даже Макнамара не захотел говорить на постыдную тему макартуровской конституции.

— Кайфу потерял кресло премьер-министра, потому что предложил Японии присоединиться к силам поддержания мира ООН. Сможет ли Миядзава провести это предложение в Диэте?

— С большим трудом, может быть. Представьте, пожалуйста, японский чайный домик с надписью на фасаде «Только для входа», в котором обслуживают только американские вооруженные силы. Наши силы самообороны не могут выйти оттуда. Надпись у черного хода гласит: «Только для выхода» и предназначена для японских экспортеров. Американские мясо и рис войти не могут. Обе двери были сделаны в США, — объяснил я.

— Почему бы вам не заменить допотопные петли Макарута современными высокотехнологичными японскими петлями, чтобы двери открывались в обе стороны?

— Нужно вас предупредить, господа. Вращающиеся двери опасны. Я знаю это по собственному опыту в гостиничных кухнях, — сказал я.

— Традиционно японские двери скользят, они не вращаются, — произнес Охара.

— А как насчет дверей-вертушек? Ведь это американское изобретение? — Я пытался найти компромисс.

— К сожалению, в Вашингтоне их используют исключительно с целью влияния, — скептически отнесся к этому Андервуд.

— Ладно. Давайте экспортируем все двери-вертушки из Вашингтона в Токио! Одним выстрелом — двух зайцев. Торговый дефицит и Миротворческая Организация ООН, — легкомысленно предложил я под действием хорошего калифорнийского шардоннэ.

Свою новейшую книгу *«Используйте момент — вызов Америке в мире единой сверхдержавы»* (издательство «Simon & Shuster», 1992) бывший президент Ричард Никсон закончил, процитировав отрывок из речи Уинстона Черчилля о железном занавесе в 1947 году:

«Соединенные Штаты в данное время находятся у вершины мировой власти. Это важный момент для американской демократии. Поскольку с первенством во власти также связана внушающая ужас ответственность за будущее».

Никсон заклинает: «Эти слова сегодня так же верны, как и 45 лет назад, когда они были произнесены. Будущее в наших руках, ~~не~~ будем же упускать момент».

Проанализировав возможности пяти других региональных игроков за власть — бывшей «империи зла», Общего трансатлантического дома, тихоокеанского треугольника, мусульманского мира и Южного полушария, — Никсон считает, что обновление Америки должно сделать ее единственной супердержавой в мире после холодной войны. Очевидно, Никсон все еще смотрит на мир сквозь призму военной игры в шахматы, разыгрываемой воюющими королями. Если будут превалировать шахматные правила Никсона, то тезис Фукуямы о «конце истории и последнем человеке» может стать реальностью.

— Как игрок в Го, я знаю, что мы должны думать иначе. Но в чем ошибка Никсона?

Дэвид попросил меня выговориться. «Фундаментализм и самоопределение» — таким был мой ответ.

— А, ваша любимая теория Макса Вебера в приложении к исламу!

— Да, вы были со мной, когда я обсуждал этот вопрос с Джерри Гловером в баре «Вепкау» в «Эссекс Хауз».

В 1986 году память об иранской исламской революции все еще была очень свежа. Профессор Джеральд Гловер, мой советник по программе контроля качества в «Эссекс Хауз», спросил меня, было ли пережитое мною в Иране ужасным. Я сказал ему, что революция выдалась сравнительно малокровной в отличие от французской, германской или русской революций. Хотя, возможно, она была гораздо шумнее.

— Для них идет всего лишь XIV век после Хиджры в 622 году, — заметил я. — Возрождение, абсолютизм, столетние войны, реформация, религиозные гражданские войны; в христианской истории после XIV века все это произошло в очень быстрой последовательности.

— Вы хотите сказать, что они пройдут через те же исторические пертурбации. Не могут ли они научиться чему-либо на опыте европейцев? — спросил доктор Гловер.

— Ислам отличается от иудаизма, католицизма, протестантизма, индуизма, буддизма, конфуцианства и синтоизма.

— Почему ислам отличен от других религий?

— Мне говорили, что *Коран* был написан не людьми, а самим Аллахом через своего пророка Мухаммеда.

Мои наблюдения и понимание исламского общества с точки зрения японского бизнесмена, который жил, работал и уцелел там за четыре беспокойных года, довольно просты и незатейливы. Несмотря на то что все писания предположительно являются словами Бога или богов, смею ли я спросить, кем написаны Библия или Коран? На первой же странице *Библии* человеком записано: «И сказал Бог: да будет свет. И стал свет». Евангелия Нового Завета были записаны Матвеем, Марком, Лукой и Иоанном. Все они были людьми, позже ставшими святыми. Буддийские тексты неизменно начинаются со слов *Ниодзэ Га Мон*: «Подобно тому, что я слышал», а «Беседы и суждения» Конфуция* — со слов *Си Нотамаваку*: «Учитель сказал». В определенном смысле все это слухи. Но *Коран* начинается со слов «Во имя Аллаха Милостивого, Милосердного!». В 1517 году Мартин Лютер приколотил к двери виттенбергской церкви свои девяносто пять тезисов, начав этим протестантскую реформацию.

* «Лунь Юй». — Прим. ред.

Когда буддизм был перенесен в Китай, он трансформировался из секты личного спасения — Хинаяны в школу вселенского спасения — Махаяну. Конфуцианство претерпело изменения от первоначального простого морального кодекса к сложной универсальной теории Чжу Си во время правления династии Сун в XII веке и пережило филологический ренессанс во время последней династии маньчжуров, Цин. Эти религиозные трансформации легко осуществились, потому что их Святые Писания были написаны людьми. Даже несмотря на то что они были внушены Богом, только Бог совершенен.

Напротив, для мусульман теологически запрещены и практически невозможны попытки искать новые интерпретации *Корана*, потому что он передает собственные слова Аллаха устами своего Посланника Мухаммеда. Как писание, *Коран* не может переводиться на другие языки, только оригинальный арабский. Новые религиозные движения в исламе не ищут новых интерпретаций, скорее они должны вернуться к первоначалу — фундаментализму. От кого вы это слышали? Вашу праведность может доказать авторитетная родословная вашего наставника. Ислам, самая младшая из монотеистических религий, может оказаться самой живучей. Однако его религиозная непреложность может создать трудности на пути индустриализации исламского общества. Мне говорили, что к мусульманам следует относиться с сочувствием и пониманием.

Как утверждал Макс Вебер, протестантская этика имела много общего с духом капитализма. Кальвинистская концепция работы как Божьего веления обеспечила в протестантской общине порядок и самодисциплину. В то же время вновь утвержденная свобода веры позволила зарождающимся капиталистическим предпринимателям положить начало развитию технических новшеств. До сих пор только христианство и конфуцианство после их реформации оказались достаточно удачливы, чтобы достичь золотой середины между свободой и порядком, что заложило основу для успешной индустриализации. Для нужд индустриализации ислам — чересчур жесткий, а индуизм — чересчур пространный. Эти две великие религии создают совершенно различные проблемы на пути индустриализации своих обществ, и я сочувствую им обеим. Как преуспевающий азиат конфуцианской традиции, я не могу придумать ни одного практического совета для них. Я только надеюсь и молюсь, чтобы наши друзья на Ближнем

Востоке и в Индии когда-нибудь нашли свой собственный баланс между свободой и порядком, основанный на их религиозных верованиях, чтобы они могли успешно приступить к индустриализации.

Кто-то должен продолжить с того места, где остановился Макс Вебер, и попытаться дать надлежащий ответ на следующие вопросы: может ли Россия достичь успеха перестройки без восстановления православной церкви? Хорошо ли Польше следовать догматам католической церкви и профсоюза «Солидарность»? Может ли исламский фундаментализм до определенной степени смириться со свободой в бизнесе по западному образцу или все же они будут развивать уникально авторитарный способ индустриализации в лучшем ее понимании? Может ли Индия интегрировать свой избыточный индуизм в управляемый консенсус? Сможет ли Китай избавиться от своего утопического и разрушительного маоизма, созданного на основе позаимствованного марксизма, и вернуться к традиционному конфуцианству, присоединяясь к поднимающимся братьям-тиграм из Юго-Восточной Азии?

— Таким образом, продолжится геополитическая конфронтация по образцу шахмат, если только исламские фундаменталисты не найдут способа индустриализироваться? — Дэвид был опечален.

— Боюсь, что так, и Америка не сможет насильно подружить израильтян и арабов, равно как и индуистов с мусульманами. Америка очень далека от того, чтобы действовать как сверхдержава.

— А как насчет принципа самоопределения? Что-то с ним не так?

Национальное государство состоит из территории и наследия. Национальной культуре необходимо разрешить самоопределяться. Однако национальная территория не должна обязательно совпадать с национальной общиной. Путая эти два элемента и вводя эмоциональный принцип самоопределения, Версальская мирная конференция проложила дорогу Второй мировой войне. Когда сняли гнет холодной войны, крышка ящика Пандоры открылась вновь, и в бывшей Югославии разразилось национальное противостояние *bellum justum*.

Есть много подобных горячих точек на Балканах, в бывшем Советском Союзе и в Африке. Могут ли вмешаться США с ООН, как это было во время войны в Заливе? Не думаю. Чтобы сохранить статус-кво или прекратить изменение существующих национальных границ, ООН может убедить американцев отправиться на

справедливую войну, но как насчет конфронтаций внутри национальных границ или даже племенных границ?

— Даже в Заливе, если бы не нефть, разве Америка ввязалась бы в войну? — Дэвид был настроен скептически.

— Как бы то ни было, пока мы цепляемся за старую парадигму шахмат, мы постоянно будем находиться на все более фрагментированной шахматной доске, где будут развязываться бесконечные кровавые войны.

— Может ли новая парадигма Го устранить все эти кровавые конфронтации?

— Я надеюсь на это. Конфронтация и конкуренция — это разные понятия. Несомненно, будет другой вид соперничества, а именно: конкуренция в духе Го за большую экономическую долю, которая заменит собой современные кровавые соревнования.

— Между кем?

Глобальная доска для Го

В большинстве случаев я слишком занят чтением новых книг, чтобы перечитывать старые. Редкие исключения составляют две книги Дэвида Хальберстама: *«Лучшее и ярчайшее»*, в которой приводится опыт Макнамары во Вьетнаме, и *«Расчет»*, в которой анализируются различия между компаниями «Форд» и «Nissan». В 1990 году он и его жена побывали в Москве. В результате визита появилась новая книга Хальберстама *«Грядущее столетие»* (издательство «William Morrow», 1991). В этой книге он признал, что, к его удивлению, «Расчет», начатый как книга об аппаратном обеспечении, превратился в книгу о программном обеспечении — образовании.

«Обычно мы не связываем обучение с лучшими экономическими условиями жизни наших детей. Есть, разумеется, исключения. Верхушка среднего класса живет по всей стране там, где люди воспринимают образование всерьез и платят непомерные цены за дома, например, в Скарсдейле».

Я полностью согласился с ним по поводу серьезного отношения к образованию, а также по поводу высоких цен на недвижимость в Скарсдейле, где сам прожил восемь лет.

Чем больше Хальберстам думал о Японии, тем более важным становился для него вопрос образования. На последней странице он написал:

«Мы живем в мире, где существуют трения между Севером и Югом, белыми и цветными, богатыми и бедными, развитыми и недоразвитыми, образованными и необразованными. Мы росли в страхе перед мощью сильной России; как же нам тогда приспособиться к миру, где еще большая угроза исходит от слабой Мексики?»

Это лучший анализ проблемы, стоящей перед обществом, который я когда-либо читал после холодной войны. Хальберстам разговаривал с Лестером Сароу, главой школы Слоуна в Массачусетском технологическом институте, который поделился с ним этими опасениями. Сароу представил основной вопрос в таком виде:

«Есть ли в Америке высший свет (как в Японии) или олигархия (как в Латинской Америке)? Японский член высшего общества знает, что его дети не смогут преуспеть, если не преуспеет все общество. Поэтому японцы готовы пожертвовать некоторыми из своих личных привилегий, властью и богатством, чтобы обеспечить остальному обществу возможность работать и развиваться».

— Это концепция Го, — заметил Дэвид.

— Но у книги Сароу есть докучливый подзаголовок: *«Грядущая экономическая битва между Японией, Европой и Америкой»*. — Я имел в виду книгу *«Лицом к лицу»* (издательство «William Morrow», 1992).

— Вас не устраивает этот Сароу?

— Да. Этот подзаголовок мог выдумать издатель, и все же...

Сароу признает, что в своей основе военная метафора неверна и что экономические действия не эквивалентны военным действиям. Признав это, почему он не избежал использования военной аналогии, даже в подзаголовке? Довольно интересно, что он предлагает заменить военную метафору языком футбола. Обе стороны могут называть себя капиталистами, хотя они играют в две разные игры — европейский футбол и американский футбол. Какие отличия подразумевает это в экономическом смысле? Его ответ состоит в том, что индивидуалистический англосаксонский британо-американский капитализм отличается от общинных версий немец-

кого или японского капитализма. Опять Сароу неосознанно говорит о различиях концепций шахмат и Го. Сароу ссылается на шахматы: «Игрок, рассчитывающий свою игру на пять ходов вперед, проигрывает игроку, рассчитывающему свою игру на шесть ходов вперед». Затем он цитирует Гарри Каспарова, чемпиона мира по шахматам: «Шахматы подобны управлению хаосом». Сароу мог бы процитировать Отакэ Хидэо: «Го подобно построению порядка». Продолжил ли Сароу использовать эту аналогию дальше? Нет. Я бы предложил, чтобы Сароу продолжил свои исследования языка спорта и игр. Объявил ли Сароу, кто из американцев, европейцев, японцев окажется победителем? Он предсказывает, что XXI век будет принадлежать Европейскому дому. Почему Европа? Просто потому, что Европейский дом имеет самый большой рынок в мире, и из-за своего большинства они напишут такие торговые правила, которые будут в их пользу. Согласен ли я с этим? Сам Сароу сделал свой прогноз с условием: только в том случае, если двумя правильными ходами на шахматной доске Европы будет достигнута экономическая и политическая интеграция. Сдается мне, это подвиг Геракла. Собственно, шахматный язык Сароу звучал так:

Если Европа сделает правильные ходы, она сможет стать доминирующей экономической силой на мировой шахматной доске в XXI веке, что бы ни предприняли Япония или США. В этом случае правильные ходы легко увидеть, но очень трудно сделать.

— Вы однажды упомянули тройственный взгляд на мир Омаэ Кэнити. Как там с его теорией безграничности? — спросил Дэвид.

— Я испытываю к нему смешанные чувства, — признал я.

Омаэ был выпускником университета Васэда, моей альма-матер, но он специализировался в инженерном искусстве, а я — в политической экономике. Он получил в Массачусетском технологическом институте докторскую степень по ядерной технике, тогда как мне было достаточно диплома бакалавра, и я сидел на окладе. Он на десять лет моложе меня и работает в Японии в «MacKinsey & Company». К чести Омаэ, он не использует военные метафоры. Потому что он решительно отвергает их или же считает, что их время прошло? Я подозреваю, что его образование в области технологии и опыт работы в консультационном бизнесе сделал его

отчасти равнодушным к старомодным людям, которые предпочитают оставаться привязанными к месту внутри национальных границ из-за страха, что их могут преследовать как чужаков, когда они покинут страну. Эти люди часто противятся универсальным технологиям или космополитическим деньгам.

В конце 1992 года Омаэ сформировал новую политическую группу под названием Хэйсэй Исин («Реформа»). Цель Хэйсэй Исин — изменение существующей японской политической системы на такую, которая в первую очередь служит интересам граждан. В пакете предложений из 12 пунктов он предложил децентрализованное правительство, полностью открытые рынки и написание новой конституции с целью противостояния безграничной экономике и глобальной конкуренции. Сдается мне, что он предлагает к продаже готовое решение, как он практиковал в «MacKinsey». В соответствии с его убеждениями он намерен одобрить 50 кандидатов на следующие выборы в Диэт и финансово поддерживать их из фондов по типу американских Комитетов политических действий, основанных на членских взносах, установленных им на уровне 10 000 иен с человека.

— Омаэ считает, что он абсолютно прав. Но если его политика окажется абсолютной, политических игр больше не останется. Это должно привести к очередной суперпартии, вроде сегодняшней ЛДП, но в новом стиле, — указал я.

— И ни одного шанса для двухпартийной системы в Японии, — заметил Дэвид.

— Все говорят о необходимости реформ для образования двухпартийной системы.

Фракция Такэситы, самая большая в ЛДП, раскололась надвое из-за серии скандалов. Они начались в 1976 году, когда премьер-министр Танака был обвинен и позже осужден по делу о взятке от фирмы «Локхид». Затем, в 1988 году, был вынужден уйти в отставку премьер-министр Такэсита, когда было обнаружено, что его помощник взял незаконные деньги от издательского и кадрового агентства «Рекрут». В 1992 году вице-председателя ЛДП Канэмару обвинили в получении взяток во время расследования скандала с транспортной компанией «Sagawa». Молодое поколение из 44 членов парламента, возглавляемое Хатой и Одзавой, гордо именуется

себя не еще одной фракцией, а группой подготовки политических предложений «Форум-21». С целью устранения истока всех скандалов — фракционной политики — они пообещали создать после однократных парламентских выборов двухпартийную систему. Все согласились на два новых меха для вина! Но какое вино будет храниться в каждом из них? Никто пока этого наверняка не знает.

Эда Сацуки сформировал среди японских социалистов новый политический форум — «Сириус». Его целью было освободиться от устаревших идеологических оков социализма. Еще один новый мех для вина — слева! Но, обрета свободу от устаревшей идеологии, какие они смогут выдвинуть новые предложения? Наверняка они этого пока не знают.

— Что же, по-вашему, случится? — спросил Дэвид.

— В конце концов в Японии будет двухпартийная система. — Я попытался уклониться от ответа.

— В чем отличия между двумя партиями? — настаивал Дэвид.

— Мы всегда можем поучиться на примере американского дзёсэки — республиканцы против демократов.

Для меня очевидно, что пакеты будущих политических предложений для Японии будут формироваться вокруг трех главных вопросов: индустриализация — против потребительства, национализм — против интернационализма, свобода — против равенства. Царящая сегодня сумятица вызвана нереальным стремлением к комбинации этих противоречивых целей у различных политических групп, которым не хватает стратегической концепции для придания предлагаемым ими вариантам осмысленности и осуществимости. Нам отчаянно нужна новая парадигма. Традиционными предложениями ЛДП после Второй мировой войны была комбинация «индустриализация-национализм-равенство», предложенная Йосидой Сигэру, нашим первым премьер-министром. Для любой политической группы заманчиво предложить противоположную комбинацию: «потребительство-интернационализм-свобода». Но является ли такая комбинация философски цельной и политически осуществимой? Вот в чем вопрос.

Поговорка Го гласит: «Думай на три хода вперед».

— Вы хотите сказать, что она применима к выбору новой политической программы?

— Именно, только если удастся преодолеть старую парадигму полной зависимости от США в шахматной игре холодной войны, переключившись на игру Го: налаженную торговлю в глобальной экономике в качестве равного и ответственного партнера. Несмотря на идеи Омаэ, в мире все еще остаются границы. После холодной войны между нациями может установиться холодный мир. Однако Япония должна очнуться и стать реальной нацией, прежде чем открыть свои границы.

— Холодный мир — звучит классно. Это ваше выражение? — Дэвид сам в это не верил.

— Это заглавие новой книги Джеффри Э. Гартена из «Twentieth Century Fund». Он рекомендует нам иметь дело с Большой тройкой: с Америкой, с Японией и не с Европой, а с Германией как нацией и реальным средоточием власти.

— Кстати, о Германии, вы ведь были на лекции Гельмута Шмидта в «Эссекс Хауз»?

29 апреля 1991 года экс-канцлер Шмидт прямо заявил японской аудитории, что богатые будут не в почете. Все мы растерянно заморгали. Тогда же он предсказал, что более 50 лет уйдет на то, чтобы в Европе улеглась пыль. Развал Советской империи будет длительным процессом и займет столько же, сколько развал римской, монгольской, оттоманской, габсбургской, британской, японской и других империй. Он имел в виду, что нам лучше не слишком все упрощать и не рассматривать мир как клуб богатых глобальных компаний. С точки зрения Го после занятия триады Омаэ остаются свободными еще один угол, четыре огромных стороны и центральная точка, *тэнгэн*.

Нам лучше прислушаться к собственным идеям европейцев по этому поводу. К счастью, Жак Аттали, теперешний президент Европейского банка реконструкции и развития, писатель и полномочный советник французского президента Миттерана с 1981 года, издал книгу *«Тысячелетие — победители и проигравшие в грядущем мировом порядке»* (издательство «Ranodm House», 1991). Я с удивлением узнал, что Аттали предвидит возрождение нового двухполюсного противостояния: не между США и СССР, а между Европой и Тихоокеанским регионом. США не остается ничего другого, кроме как влиться в Тихоокеанский регион, считает Аттали. Теоретические построения Аттали, использованные им для интерпретации чело-

веческой истории, во многом основываются на трудах европейских мыслителей, таких, как Фернан Бродель, Клод Леви-Стросс, и других. Он размышляет о том, что прошло 500 000 лет, как стали использовать огонь, 15 000 лет с момента изобретения мифов о социальном устройстве и 10 000 лет с момента появления на рынке денег. Более того, существовало три способа контроля над насилием: религиозный, военный и экономический. Это функциональное разделение власти на три части остается с нами и сегодня. С XIII века было создано 8 технологических усовершенствований: печатный станок, счетные машины, рулевые механизмы, воздухоплавание, каравелла, паровой двигатель, двигатель внутреннего сгорания, электрический мотор. На базе этих восьми изобретений возникли восемь мировых центров: Брюгге (1300), Венеция (1450), Антверпен (1500), Генуя (1550), Амстердам (1650), Лондон (1750), Бостон (1880), Нью-Йорк (1930). Следующим центром девятого рынка (который с точки зрения Го может рассматриваться как центральный пункт, *тэн-гэн*) может быть или Япония, или Европа. Эти две главные экономические силы движутся впереди двух главных военных сил — США и СССР. Возможно, ни Тихоокеанский регион, ни Европа не смогут с легкостью одолеть друг друга. А тем временем статус центра будущего мира будет поделен между США — в вопросах культуры, валюты и военной силы, Японией — в вопросах финансов и промышленности, Европой — в вопросах образа жизни и обслуживания. Но руководить в конце концов будет окончательный победитель. Как теоретизировал Бродель: «В мировой экономике в каждый момент времени может быть только один центр. Успех одного рано или поздно означает падение другого».

— Меня тревожит монополярная теория Броделя. Она построена на типично шахматных умозаключениях. Противостояние Европы и Тихоокеанского региона Аттали больше подходит к концепции разделения Го. Однако его концепция «кочующего человека» вносит свежую струю, — подвел я итог.

— Что это за человек? — заинтересовался Дэвид.

— Новая порода человека, снабженного плеером «Sony», ноутбуком «Hitachi» и сотовым телефоном «Motorola», который живет в гипериндустриальной эре.

— Человек без адреса?

— Именно. Таким кочевникам будут завидовать из-за их свободы и силы.

— Фукуяма воспринимает своего «последнего человека» скорее в негативном смысле. А Аттали возлагает какие-либо надежды на своего «кочующего человека» тысячелетия?

— Нет. Он тоже обеспокоен тем, что люди будут создавать себя точно таким же образом, каким производят товары, и в результате придут к культу промышленного каннибализма.

— Мрачная перспектива. И нет никакой надежды?

— От него я узнал, что слово «nomad» (кочевой) происходит от греческого слова, обозначающего разделение долей. Со временем оно стало означать «закон» или «порядок».

— Каким смыслом наделяет Аттали эти лингвистические изменения?

— Кочевник может выжить, только если он знает, как поделить свои пастбища с другими соседями.

— Так это же про ваших игроков Го!

— Для Аттали Слово, данное Моисею в виде каменных скрижалей, все еще является самым ценным объектом кочевников в истории. С этим я согласен. Нам лучше вернуться к начальной точке религии. Разумеется, я настаиваю не только на монотеизме, но и на политеизме.

— В Го *атари* означает «попасть в точку»? Кажется, Аттали сделал Атари. — Дэвид вдруг превратился в выпускника средней школы Миуры по Го.

Я предлагаю отложить в сторону вопрос об игроках и посмотреть на мир после холодной войны как на новую доску для Го. Какой может быть наша перспектива на планете Земля? Я задал Дэвиду этот вопрос как последний экзамен перед вручением ему диплома по Го.

— Куда мы поместим Америку? В центральную точку, *тэнгэн*, как единственную сверхдержаву, согласно Никсону? — спросил я.

— Нет, не думаю. *Тэнгэн* нужно зарезервировать для ООН. Кроме того, согласно теории начала, начинать в Го нужно с угла. Давайте поместим Западную Европу в верхнем левом углу, а Восточной Европой завершим ограждение угла, — уверенно предложил ходы Дэвид.

— Очень хорошее начало. Я расположу Японию и восточно-азиатских тигров в диагонально противоположном правом нижнем углу.

— Америка повернута от Европы лицом к Тихоокеанскому региону. Что, если разместить ее в правом верхнем углу с латиноамериканскими соседями, как ограждением угла? — продолжал Дэвид.

— Не возражаю. С триадой Омаэ мы справились легко. Теперь нам нужно решить гораздо более сложные проблемы. Где нам разместить Большую Четверку: Китай, Индию, Россию и мусульманский мир?

— Это континентальные силы. Давайте поместим их на сторонах. Россию — на верхней стороне между Европой и Америкой, Китай — на правой стороне между Америкой и Японией, Индию — на нижней стороне, мусульманский мир — на левой стороне под Европой.

— Прекрасно. Теперь становится труднее. Никсон сгруппировал Африку, Латинскую Америку, Восточную Азию и Южную Азию в единое Южное полушарие. Не слишком ли это фигурально, как признавал сам Никсон, и не слишком ли удобно для нас поместить их всех на южной части доски?

— Будем надеяться, что однажды Африка как-нибудь найдет свой путь к единению. Я бы сказал, что она имеет законное право занять правый нижний угол.

— Браво, браво! — воскликнул я.

— Нам еще нужно поместить где-нибудь на нашей глобальной доске для Го Австралию и Новую Зеландию, — заметил Дэвид.

— Мы можем приспособить их в виде ограждения угла или расширения от нижнего правого угла как членов Тихоокеанской группы, — заключил я.

Довольные, мы с Дэвидом организовали нациям дебют после холодной войны. Мы молча оценили наше творение — глобальную доску — с точки зрения Го. Затем Дэвид очнулся и задал невозможный вопрос.

— Кто играет черными?

— Дэвид! Хотя я до сих пор храню верность своей первой любви — Белоснежке, черный цвет также красив и даже выглядит полноцветным на наших черно-белых картинах *сумиэ*. Без черного цвета не было бы белого, и наоборот.

— С этим все ясно. Я не подвергаю сомнению ценность цвета. Я имею в виду следующее: чтобы насладиться партией в Го, необходимо противостояние черных и белых.

— Нация не должна сражаться с другой нацией. Никакого самовластия друг против друга. Должна быть конкуренция между двумя концепциями, включающими все нации. Можно выбрать множество достойных тем.

— Партия «Коммунизм против Капитализма» уже давно закончена. Кто будут следующие соперники?

— Согласно Лестеру Сароу — «Индивидуализм-Общинность»: их состязание за завтрашний капитализм вполне может сгодиться.

— Вы с ним согласны? Будет ли это главной темой завтрашнего дня?

— Мураками Ясукэ поддерживает несколько иную идею.

В своей книге *«Антиклассическая политическая экономика»* (издательство «Chuo Kogon», 1992) Мураками предложил идею *Кайхацу Сюги* (экономической эволюции). В ситуации снижающейся маргинальной стоимости и растущих маргинальных доходов для каждой нации будет разумным применять такую промышленную политику и административное руководство, которое включает: а) особые полномочия для многообещающих отраслей; б) индикационное/образовательное планирование; в) стимулирование исследований; г) одобренные правительством картельные цены. Когда какая-либо нация развилась достаточно для того, чтобы маргинальная стоимость стала расти, а маргинальные доходы стали снижаться, рекомендуется применить экономическую либерализацию в классическом смысле этого понятия. Следуя этой логике, Мураками предложил, чтобы:

- а) развитые страны отказались от дальнейшего нагнетания темпов роста, переключившись на экономическую либерализацию;
- б) развивающиеся страны должны полагаться на промышленную политику;
- в) развитые страны не должны мешать передаче технологий развивающимся странам на основе так называемых прав интеллектуальной собственности;
- г) любое развивающееся государство должно согласиться на пересмотр привилегированного статуса.

- Вы согласны с Мураками? — поинтересовался Дэвид.
- Его книгу следует перевести на все основные языки.
- Почему его книга заслуживает этого?
- Потому что ему удалось найти три пары для игры в мировое Го в трех различных аспектах.
- Каких же? — задал свой последний вопрос Дэвид.
- Во-первых, «Супериндустриализация против Антииндустриализации». Когда они закончат игру, Мураками ожидает возникновения Трансиндустриализации как баланса и гармонии, достигаемых в конце партии в Го. Затем «Национализма против Интернационализма» — что приведет к транснационализму. И последняя, но не менее важная игра — «Экономическая свобода против Равенства» — реализует истинную свободу в более широком понимании.

Холодная война окончена. Начинается глобальная игра за развитие, мир и свободу. После холодной войны возникают вопросы, например: какие формы капитализма лучше приспособлены для развития и где? Приемлем ли для России и Латинской Америки индивидуалистический англо-саксонский капитализм? Будет ли предпочтительней для Китая и Индии общинная форма капитализма?

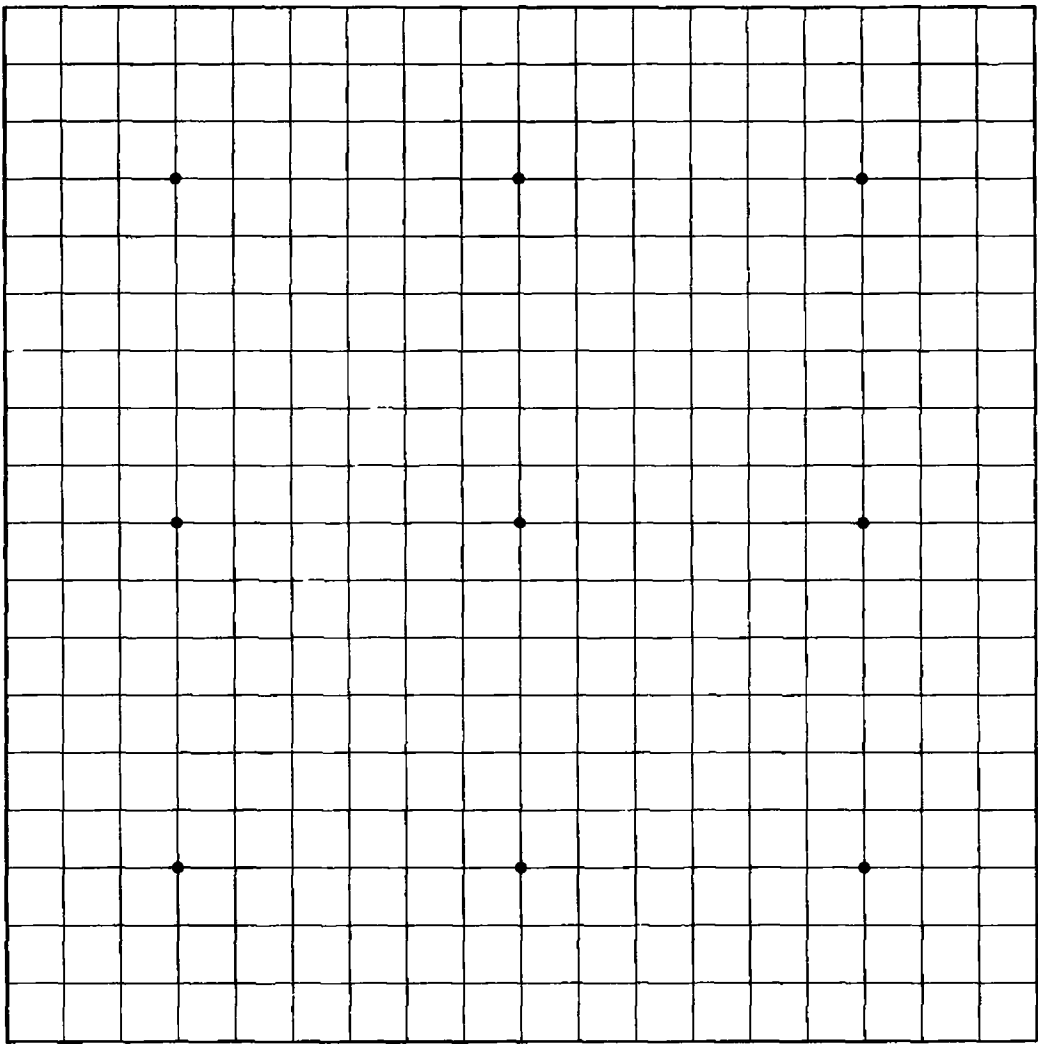
Как только мы освободим себя от менталитета шахмат и сосредоточимся на концепции Го как на новой парадигме для свободной, справедливой и осмысленной конкуренции, откроется новая глобальная экономическая доска. После экономической игры мы сможем насладиться следующей партией и применить концепции Го для поддержания мировой дипломатии и мира, а затем сыграть еще одну, чтобы стимулировать развитие мировой культуры. Мы можем продолжать играть, пока будем в состоянии находить пары соперничающих концепций для достижения нового баланса и гармонии. Давайте вместе владеть новой доской и наслаждаться глобальными партиями в Го!

— Прощайте, шахматы!

— Здравствуй, Го!

Мы с Дэвидом пришли к такому завершению.

ОКОНЧАНИЕ



6 января 1992 года в *«Нью-Йорк Таймс»* появилась статья, в которой приводилась следующая цитата: «В университете Рочестера профессор Дэвид Ваймер обучает игре Го, игре с 4000-летней историей. Несколько уроков могли бы помочь президенту Бушу подготовиться к его встречам в Сеуле и Токио. Западные игры типа шахмат создают точку зрения на конфликт, схожую с подходом Клаузевица — отправляйтесь за капиталом и уничтожайте все на своем пути. А в Го вам придется проявить терпение, начальные ходы не могут раскрыть всей полноты своих последствий вплоть до последнего момента».

К сожалению, за время своего президентства Джордж Буш был слишком занят, чтобы взять несколько уроков Го, поэтому он отправился в Токио без малейшего понятия о Го. Взамен он вместе с Робертом Стемпелем из «Дженерал Моторс» и Ли Якоккой из компании «Крайслер» отправился на встречу с премьер-министром Миядзавой. К сожалению, на торжественном обеде заболевшего гриппом Буша стошнило прямо на брюки Миядзаве. На телеэкране это выглядело невозможно трогательно: Миядзава поддерживал голову Буша, пока он не пришел в себя, хотя это заняло несколько минут. Положение спасла Барбара, первая леди, чье невозмутимое спокойствие очаровало японцев. Из нее бы получился грозный игрок в Го, признали японцы. Но даже Барбара не смогла спасти Джорджа от проигрыша на выборах.

Сразу же после конфуза, приключившегося с Бушем, я разговаривал с Барбарой, не Буш, а Кэлхоун, президентом Американской ассоциации Го, в новом здании нью-йоркского Го-клуба, открытого Майклом Саймоном на углу 49-й улицы и Лексингтон. Мы говорили об организации семинара по Го для американских предпринимателей и даже о приглашении Джорджа и Барбары Буш. Такой семинар мог бы послужить сюдан-общением для развития понимания между Японией и Соединенными Штатами на самом высоком уровне. Прежде чем мы успели составить программу семинара, выборы закончились и победителем оказался Билл Клинтон.

Прошли первые сто дней президенства, и журнал «*Ньюсуик*» задал вопрос: «Что не так?» После проведенного опроса выяснилось, что 50 процентов американцев осуждают деятельность президента Клинтона. Абсолютно противоположный рейтинг по сравнению с предыдущими президентами! В прошлом опросы выявляли более чем 50-процентную поддержку президентов Картера, Рейгана и Буша. Я не имею ни малейшего понятия о том, что же случилось с Биллом Клинтоном, кроме разве что упоминавшихся в газетах «любви к путешествиям» и «стрижке», а также собственного признания о «маникюре» в Лос-Анджелесе. Похоже, что президенту Клинтону необходимо кое-что изменить в Белом доме, прежде чем изменять Америку, как он обещал в своей предвыборной кампании.

На следующей неделе «*Тайм*» задает вопрос: «Где мой (Клинтон) центр? Он поднимает новые вопросы относительно своих истинных убеждений». Ну что же, теперь и вы, и я знаем, что центром доски для Го является *Тэнгэн*. Доска для Го состоит не только из правых и левых углов, но также из нижней и верхней сторон, гармонично объединенных друг с другом. Мои американские коллеги и я все-таки должны претворить в жизнь наш план по проведению семинара по Го. Возможно, это поможет Биллу и Хиллари Клинтон найти свой центр и убеждения. В теперешней администрации ведется много разговоров о переменах. Переменах к чему? Стоит задать этот вопрос. Если перемены означают просто, что стратегии холодной войны будут применены к новому экономическому врагу, вроде Японии или Европы, то никакого нового

мирового порядка достигнуто не будет. Чтобы ответить на этот фундаментальный вопрос, необходим принципиально новый подход. Где мы можем почерпнуть его? Из мудрости многовековой человеческой деятельности: из игр. Из них в качестве новой парадигмы для общего владения и заботы в грядущем — после холодной войны — столетии я предлагаю и рекомендую Го.

В Азии стремительно поднимаются четыре тигра: Гонконг, Тайвань, Сингапур и Корея. Китай, гигантский дракон, уже наполовину проснулся от многолетней спячки и коммунистического гипноза. Очень своевременно Джеймс Клэвелл выпустил в свет свою новую книгу под названием *«Гайдзин»*, что означает «иностранец». Сдается мне, что ни у одного из японских предпринимателей пока что не нашлось времени, чтобы прочесть 1035 страниц этой книги. Я взял ее с собой, когда мы вместе с женой поехали в летний концертный лагерь Беркширского института сердечных заболеваний в Шеффилде, штат Массачусетс. Моя жена усердно трудилась и после недели интенсивных репетиций исполнила «Страсти по Иоанну» Баха. Как НПС (не поющий супруг), я проводил время за чтением Клэвелла. Я полагаю, что он стремится составить и скомпоновать некую азиатскую сагу, которая пока что состоит из книг *«Сёгун»* (1600), *«Тай-Пан»* (1841), *«Гайдзин»* (1862), *«Король-Крыса»* (1945), *«Знатный род»* (1962) и *«Ураган»* (1979).

Почему азиаты более успешно продвигаются в экономическом развитии, чем другие страны, ведущие сейчас борьбу с застоем в экономике? Отвечая на этот вопрос, журнал *«Форбс»* в статье от 21 июня 1993 года, ища «способа постичь то, как Восток делает бизнес», посоветовал: «Не проходите мимо Го». Клэвелл не прошел мимо. К моему приятному удивлению, в *«Гайдзине»* он несколько раз упоминает Го. Быть может, мне стоит написать ему и настоять на том, что наряду с конфуцианством Го являет собой азиатский подход к успешному экономическому развитию. Его азиатская сага определенно выиграет от такого понимания им Го как новой парадигмы.

Когда, проведя целую неделю без газет и телевидения, я поднялся на борт самолета «Japan Airlines», я узнал, что, пока меня не было в Японии, Либерально-демократическая партия проиграла на

выборах после 40-летнего периода монополии на власть. Хосокава Морихиро был избран пятидесятым премьер-министром Японии от коалиции восьми партий, объединившихся подобно камням Го. Поэтому даже в Японии, движущейся со скоростью ледника, кажется, что — здесь я использую слова сенатора Цонгаса — «холодная война окончена. ЛДП проиграла. Коалиция победила». Однако потребуются какое-то время, чтобы японская двухпартийная система родилась и развилась до нужного уровня. Тем временем, в течение эмбрионального процесса, какую политическую игру в Го мы можем сейчас ожидать? Я надеюсь, что мы сможем наблюдать состязание восьми разных видов политики в четырех углах: интернационализм против национализма для международных отношений, производство против потребления для экономики, централизация против децентрализации для государственного управления, управляемое равенство против либеральной свободы в благосостоянии. В *тэнгэне* в центре всеобщие ценности будут вести борьбу с ценностями индивидуальными.

Я полагаю, что сейчас вы узнали достаточно для того, чтобы согласиться или не согласиться со мной по поводу этих принципов Го. Если это так, то вы награждаетесь дипломом игрока первого кю в том, что касается знаний о Го. Но для достижения сёдана вам будет нужна практика. Присоединяйтесь, пожалуйста, к нашему семинару по Го, который будет организован в скором времени. Помните поговорку Го? «Никогда не отказывайтесь от ключевых камней!»

ПРИЛОЖЕНИЕ

ПРИМЕР ЗАХВАТА В ПАРТИИ

Чтобы увидеть, как действуют в практической партии правила захвата (правила 6 и 7), посмотрите еще раз на *Диаграмму 5* на странице 28.

Диаграмма варианта 1А. Ходы 17–21

Предположим, что после хода черных 17 белые ходят в 18. Теперь черные могут дать атари ходом 19. Поскольку белый камень, находящийся в атари, не может убсжать, белые сами делают атари ходом 20, а черные ходом 21 захватывают один камень в соответствии с правилом 6. Черные сохраняют этот камень в качестве пленника, а партия продолжается.

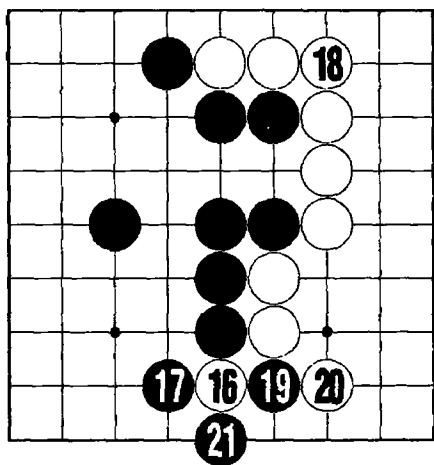


Диаграмма 1А

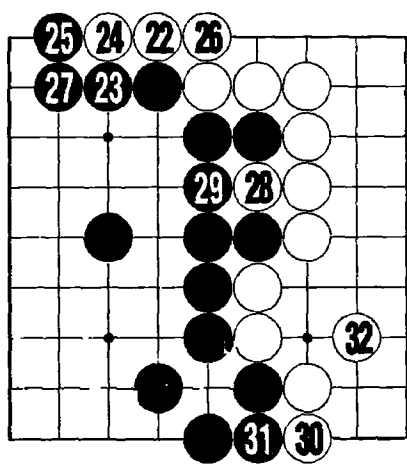


Диаграмма 1В

Диаграмма варианта 1В. Ходы 22–32

Это последние ходы в этой партии.

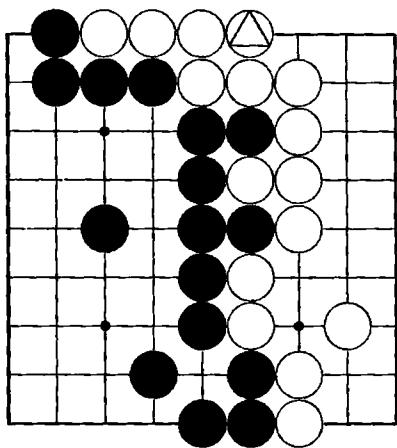


Диаграмма 1С

Диаграмма варианта 1С. Возвращение белого пленника

Черные в соответствии с правилом 7 выставляют одного своего пленника (отмеченный камень) на территорию белых. Подсчитаем территорию! У белых 20 очков, а у черных — 29. Черные выиграли на 9 очков.

ПРИМЕР КО-БОРЬБЫ В ПАРТИИ

Диаграмма 2А иллюстрирует, как в игре может возникнуть ко-борьба. В этой партии, разыгранной на доске 13 × 13, первыми четырьмя ходами черные и белые обозначили свои позиции на

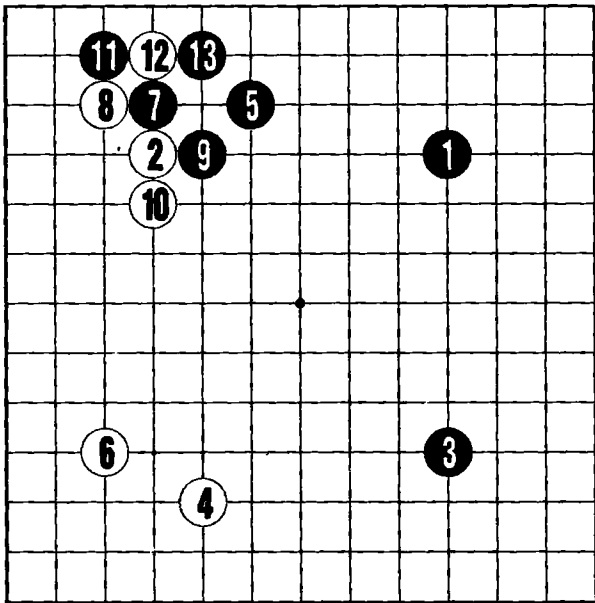


Диаграмма 2А

правой и левой сторонах соответственно. Затем ходом 5 черные бросают белым вызов в левом верхнем углу. С 7-го по 13-й ход черных идет острая борьба. Теперь белые могут захватить черный камень 7, играя в 14 на *Диаграмме 2В*. Возникает позиция, приведенная на *Диаграмме 2С*.

Если черные затем снова снимут камень белых ходом 15 на *Диаграмме 2D*, то возникнет позиция с *Диаграммы 2А*,

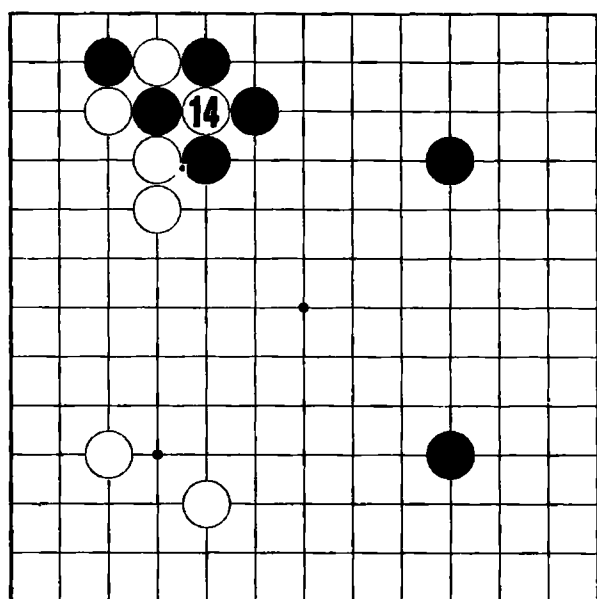


Диаграмма 2В

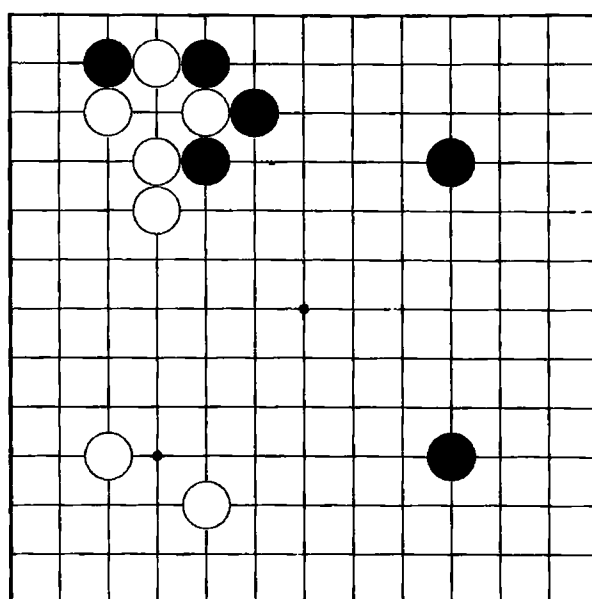


Диаграмма 2С

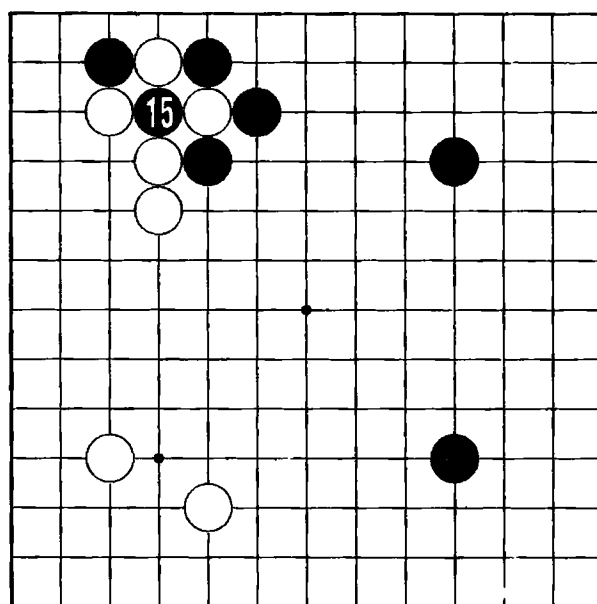


Диаграмма 2D

что нарушает правило 8. Если бы этого правила не было, белые могли бы снова взять камень ходом 15, восстанавливая позицию с *Диаграммы 2С*, и так могло бы продолжаться бесконечно. Введение этого правила запрещает такие бесконечные обратные взятия.

После того как белые захватили камень ходом 14, правило 8 требует, чтобы перед обратным взятием черные хоть раз сыграли бы в другом месте. Если черные играют в 15 на *Диаграмме 2Е*, а белые защищаются ходом 16, то черные могут захватить камень белых ходом 17, не нарушая правила 8, так как на доске уже новая позиция. После хода 15 белые могли также закончить ко-борьбу ходом 16 на *Диаграмме 2F*, но черные разрезали бы позицию белых ходом 17. Белые выиграли бы ко-борьбу вверху, но понесли бы при этом большие потери внизу.

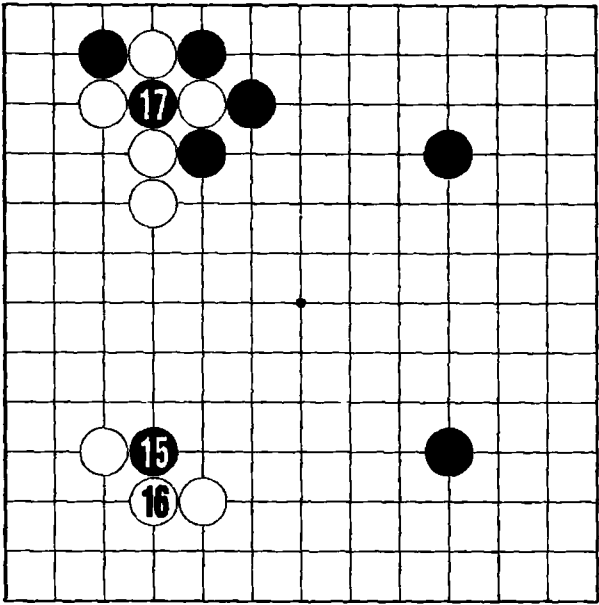


Диаграмма 2Е

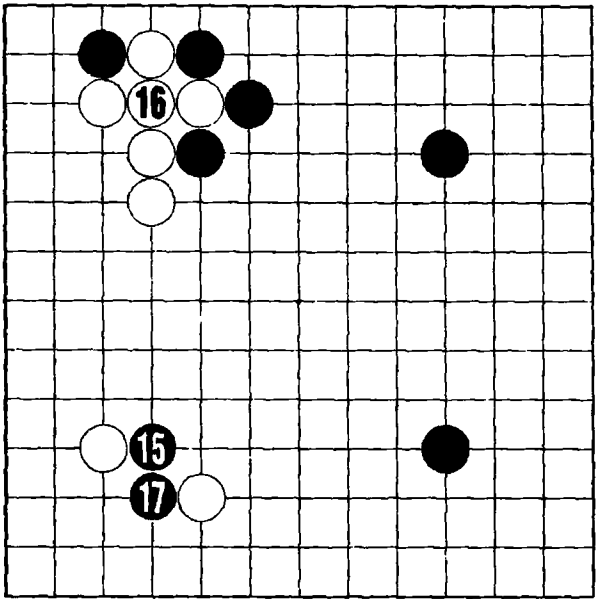


Диаграмма 2F

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНЦА ПАРТИИ:
ПАСОВАНИЕ

Когда заканчивается партия? В соответствии с правилом 10 «после двух пасов подряд игра заканчивается». Поэтому, если один из игроков приходит к выводу, что он не может получить больше территории, он пропускает свой ход — пасует. Если затем и другой игрок пропускает свой ход, то игра заканчивается. Затем они закрывают пункты *дамэ*, или нейтральные пункты, и продолжают считать территорию, как показано на *Диаграммах 22–24* в Звезде IX (страницы 54–55).

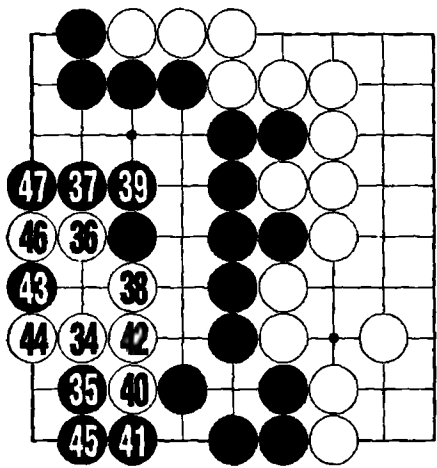


Диаграмма 3А
Черные 33: пас
Белые 48: пас
Черные 49: пас

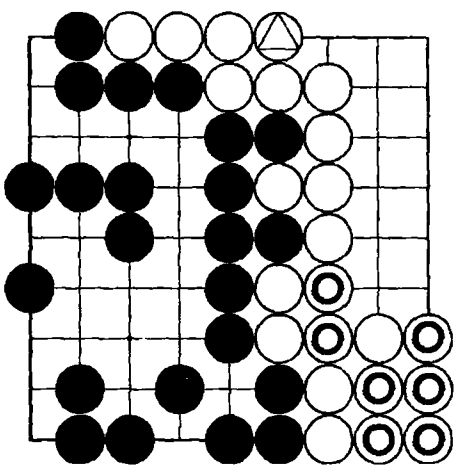


Диаграмма 3В

После хода белых 32 на *Диаграмме 3А* черные пасуют ходом 33, а белые пасуют ходом 34. Теперь партия закончена, и обе стороны начинают подсчет очков. Предположим, однако, что белые не пасуют ходом 34, считая, что смогут построить живую группу в территории черных, и вторгаются ходом 34 на *Диаграмме 3А*. Хоть это и пустая затея, все же у белых есть право на попытку. Игра продолжается до хода 47. В этот момент белые понимают, что могут построить только один глаз, и потому они пасуют ходом 48. Черные также пасуют ходом 49, и партия заканчивается. Поскольку семь белых камней слева мертвы, черные снимают их с доски и выставляют на территорию белых (камни, помеченные кружком на *Диаграмме 3В*). Кроме того, они еще выставляют на территорию белых захваченный ранее камень (камень, помеченный треугольником). Заметьте, что счет очков изменился, но размер выигрыша — девять очков — остался прежним.

ФОРА

Система дачи форы определяется правилом 10, которое гласит, что «каждый из игроков может пасовать в партии любое количество раз». На самом же деле игрок пасует только в двух случаях: в конце партии, чтобы обозначить конец партии, и в начале партии, чтобы предоставить фору более слабому игроку. Размер форы определяется до начала партии, и по установленным правилам форовые камни выставляются в определенной последовательности в форовые пункты. Если фора составляет пять камней, то черные делают свой первый ход в правом верхнем углу, как показано на *рисунке 1*. Белые пасуют. Затем черные делают ходы 3–9, а белые пропускают свои ходы 4–8. После того как черные выставили свой камень 9 на центральный форовый пункт, белые делают свой действительно первый ход. Если фора составляет девять камней, то порядок ее выставления показан на *рисунке 2*. Заметьте, что при форе в семь камней черные ставят свой седьмой камень на центральный форовый пункт после того, как выставили шесть камней в указанном порядке.

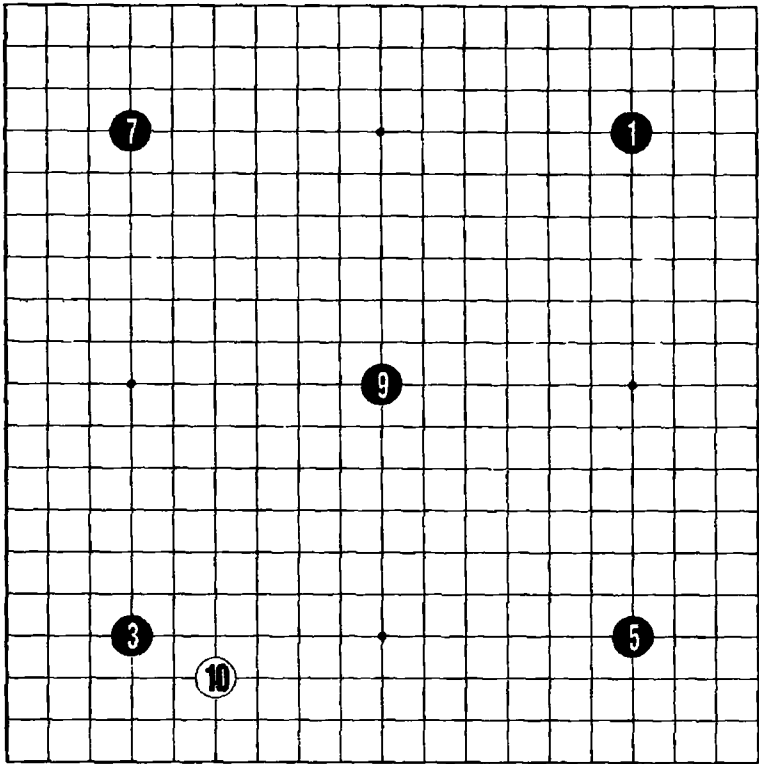


Рисунок 1

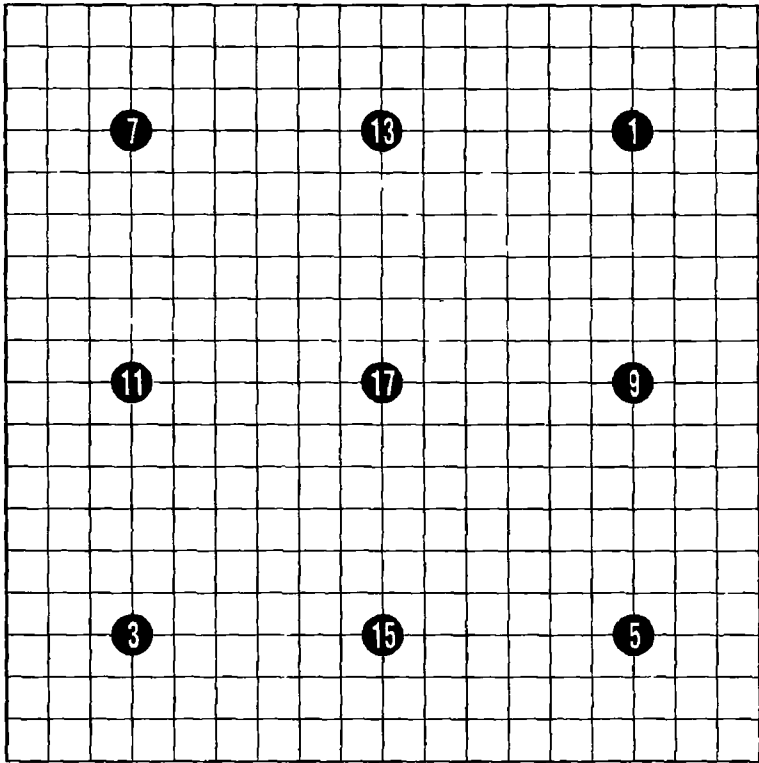


Рисунок 2

Величина предоставляемой форы обычно определяется разницей в разряде игроков. Например, игрок 1-го кю даст игроку 5-го кю четыре камня форы, поскольку разница в их разрядах равна четырем. А игрок 5-го дана даст игроку 3-го кю семь камней форы, поскольку разница в их разрядах равна семи. Игроки одинаковой силы будут играть черными и белыми поочередно, при этом черные предоставят белым 5,5 очка компенсации (коми).

ЯПОНСКИЕ ТЕРМИНЫ ГО

- Атари* — угроза взятия камня или группы следующим ходом.
- Вэй-ци* — китайское название Го.
- Годокоро* — учреждение, которое в период *Эдо* возглавлял сильнейший игрок в Го своего времени. Все вопросы, касавшиеся Го, разрешались этим учреждением. Глава учреждения назначался правительством Токугавы по единогласному решению глав всех домов Го. Учреждение можно было назвать Министерством Го.
- Дамэ* — нейтральный пункт или точка дыхания, степень свободы группы; также нейтральные пункты, не принадлежащие территориям соперников и, следовательно, не приносящие очков.
- Дан* — разряд сильных игроков. Любительские *даны* начинаются с *сёдана* (1-й *дан*) и растут до 7-го *дана*; разница в силе между соседними *данами* составляет один камень форы. Профессиональные *даны* также начинаются с *сёдана* и растут до 9-го *дана*; разница в силе между двумя соседними *данами* составляет одну треть камня форы. Теоретически профессиональный *сёдан* на два камня сильнее любителя 7-го *дана*. Но обычно считается, что профессиональный *сёдан* по силе игры примерно равен 7 любительскому. Сравните с *кю*.

- Дзёсэки* — установленная локально равная для обеих сторон последовательность ходов.
- Дзи* — территория.
- Дзюдан* — относится к турниру за титул Дзюдан, четвертому по престижности титулу Го в Японии. Буквально означает «10-й дан».
- Дэси* — начинающий игрок в Го, обучающийся у мастера.
- Защелка* — тактическая комбинация с жертвой камня, в которой группа противника после принятия жертвы оказывается в положении атари.
- Какусэй* — титул, турнир за обладание которым проводится компанией «Japan Airlines». На самом деле турниров за этот титул два — мужской *Какусэй* и женский *Какусэй*. Буквально означает «Священный Журавль»; журавль служит эмблемой «Japan Airlines».
- Кидо* — буквально означает «Путь Го». Также название ежемесячного журнала по Го, издаваемого Японской ассоциацией Го — *Нихон Ки-ин*.
- Ки-ин* — клуб игры Го, иногда то же, что и *Нихон Ки-ин*.
- Кисэй* — буквально означает «Святой Го». Только три игрока в период Эдо носили это звание: представители дома Хонинбо Досаку, Йова и Сюсаку. Сегодня это самый престижный в Японии титул в Го, а владелец титула называется Кисэй.
- Ко* — ситуация, когда запрещено повторное взятие одного камня соперника, которым был только что взят одиночный камень; это правило введено, чтобы избежать циклического повторения позиции.
- Коми* — очки компенсации белым за право первого хода черных.
- Комоку* — пункт 3-4 в углу.
- Кю* — разряды игроков, не достигших уровня дана (см. Дан). Разряды кю могут начинаться с 20-го или еще ниже — вплоть до 35 кю для полных новичков. Сильнейший разряд уровня кю — 1-й кю, за которым следует сёдан.

- Мэйдзин* — буквально означает «мастер». В период Эдо титула *Мэйдзин* удостаивался сильнейший игрок своего времени. Теперь это второй по престижности титул в Японии.
- Мокухадзуси* — пункт 5-3 в углу.
- Накадэ* — ход в центр одного большого глаза группы, препятствующий созданию двух глаз.
- Нихон Ки-ин* — Японская ассоциация Го.
- Осиро Го* — замковое Го. Го партии, которые разыгрывались в присутствии Сёгуна в его замке в период Эдо.
- Оотэаи* — большие квалификационные турниры, в которых играют все профессиональные игроки ниже девятого дана, чтобы повысить разряд.
- Ранка* — одно из литературных имен Го. Означает «сгнившее топориче».
- Сан-рэн-сэй* — буквально означает «три-звезды-в-ряд». Начало, в котором одна из сторон своими ходами занимает три звездных пункта (см. *хоси*) на одной стороне.
- Сан-сан* — пункт 3-3 в углу.
- Сёдан* — 1-й дан. Начальный уровень мастера Го.
- Ситё* — лестница. Ситуация, когда один из игроков постоянно создает положение атари до тех пор, пока группа соперника не окажется зажата на краю доски или между дружественными камнями, где и захватывается.
- Сэки* — ситуация, в которой у противостоящих групп нет двух глаз, но они живут, так как ни одна из сторон не может атаковать другую, не потеряв свои камни. Патовая ситуация между двумя и более группами.
- Сэнтэ* — ход, требующий немедленного ответа в том же месте доски из-за угрозы больших потерь.
- Сюдан* — одно из литературных имен Го. Буквально означает «разговор на пальцах», или «язык жестов».

- Тайко Го* — имитирующее, противоположное Го. Черные делают первый ход в центральный пункт, а затем симметрично повторяют ходы белых. Также называется «манэ Го», что буквально означает «зеркальное Го».
- Такамоку* — пункт 5-4 в углу.
- Тэнгэн* — центральный (10-10) пункт доски.
- Тэсудзи* — лучший ход в локальной тактической ситуации; искусный, мастерский ход.
- Фурикавари* — обмен, при котором один из игроков отдает камни или территорию в одной части доски взамен на камни или территорию в другой части доски.
- Фусэки* — начальная стадия в партии, обычно эта стадия продолжается до первого столкновения.
- Хонинбо* — название одного из домов Го в период Эдо. Сегодня относится к обладателю титула Хонинбо.
- Хоси* — «звездный пункт»; пункт 4-4 в углу или пункты 4-10 и 10-4 на стороне.
- Эдо* — прежнее название Токио. Период с 1603 по 1868 год называется периодом Эдо, так как столица находилась в Эдо.

См. также глоссарий японских терминов Го на сайте Сергея Павлова: www.sibgo.narod.ru.

ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

**ИСПОЛЬЗУЙТЕ УКАЗАННЫЕ
ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ КАК ПОМОЩЬ
В ПОИСКЕ ТОГО, ЧТО ЗАИНТЕРЕСОВАЛО
ВАС В ЭТОЙ КНИГЕ:**

Го-форум: <http://forum.weiqi.ru>

Ощутите мощь этого форума! Он открыт для всех. Это — «мозговой центр» российского Го-сообщества. Лаборатория новейших интеллектуальных технологий, основанных на концепции Го. Если вы еще новичок, не стесняйтесь задавать любые вопросы. Вы быстро получите ясный и квалифицированный ответ на любой свой вопрос, в том числе на любой вопрос по книге, которую Вы держите в руках.

Все японские термины Го: <http://sibgo.narod.ru>

Глоссарий японских терминов игры Го, описание комплекта и правил игры, история и развитие игры Го.

Го для начинающих: <http://go.hobby.ru>

Учебные материалы этого сайта предназначены именно для того, чтобы передать вам основы теории Го и привить начальные навыки игры с помощью задач.

Уголок новичка: <http://okruzhor.pisem.net/index.htm>

Уголок создан специально для удобства новичков и уделяет много внимания доске 9×9 .

Го 9×9 — вовсе не только подготовка и тренировка перед большой Игрой. Это особо захватывающая игра со знакомыми правилами, быстрая и яркая, хитрая и красивая, живая и привлекательная!

Го в Москве: <http://weiqi.ru>

Клубы, игроки, знакомства, турниры, семинары, детское Го, Го-туризм.

Купить комплект Го в Москве: <http://goama.upstream.ru>

Это клубная продажа, Вам помогут советом, создадут соответствующую атмосферу. Но все же то, что предложат Вам здесь, — это не совсем товар. Люди по крупицам собирают все, что можно собрать по игре Го. Из каждой поездки на Восток они стараются привезти что-то необычное, связанное с игрой Го.

Это особый стиль предметов и элементов интерьера, весьма необычный для европейца. Неслучайно камни называются здесь камнями, даже если они сделаны из имитирующего камень пластика.

Купить комплект Го на Украине: <http://ufgo.org/>

Интернет-магазин Украинской Федерации Го. Цены в каталоге указаны в гривнах, рублях, долларах и евро.

Играть в Го в Интернете:

Dragon Go Server (пошаговая игра): <http://dragongoserver.net>

Kiseido Go Server (игра в реальном времени): <http://kgs.kiseido.com>

Вас ждет знакомство с обитателями русской комнаты на знаменитом мировом сервере Кисейдо.

*Не упустите шанс поиграть и пообщаться с ними!
Голосовой чат, разбор партий, советы, уроки... Подробная информация о том, как подключиться к серверу, — здесь:*

<http://igo.iskra-net.ru/FAQ1.htm>